

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

JULIANA SIMAS

**PLANO DE MARKETING PARA OS SUCOS RAYZES:
UMA ANÁLISE DAS OPORTUNIDADES/AMEAÇAS E
FORÇAS/FRAQUEZAS**

**FLORIANÓPOLIS (SC)
2004**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

JULIANA SIMAS

**PLANO DE MARKETING PARA OS SUCOS RAYZES:
UMA ANÁLISE DAS OPORTUNIDADES/AMEAÇAS E
FORÇAS/FRAQUEZAS**

Monografia apresentada como requisito parcial
à obtenção do grau de bacharel em
Administração da Universidade Federal de
Santa Catarina, sob orientação da Prof.
Helena Mayer

**FLORIANÓPOLIS (SC)
2004**

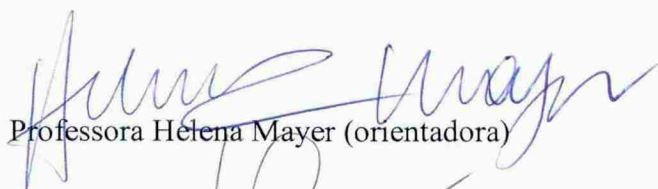
JULIANA SIMAS

**PLANO DE MARKETING PARA OS SUCOS RAYZES:
UMA ANÁLISE DAS OPORTUNIDADES/AMEAÇAS E
FORÇAS/FRAQUEZAS**

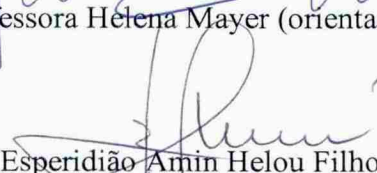
Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado, adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 30 de Junho de 2004.

Professor Sinésio Stéfano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Professora Helena Mayer (orientadora)



Professor Esperidião Amin Helou Filho (membro)



Professor Marcos Dalmau (membro)

Dedico este trabalho, em especial:

A Deus, que sempre me faz crer;

*Ao meu pai Celso, que sempre sonhou com este momento e minha mãe Ladir, amiga em todas
as horas, sempre preocupada com meu esforço;*

Ao meu irmão, Rodrigo;

Aos meus colegas de trabalho;

*E as minhas amigas, Amanda, Ana Paula e Marcela sempre juntas desde a primeira fase da
Faculdade até esta etapa final e minha amiga Julia;*

Amo todos vocês.

AGRADECIMENTOS

Os esforços se convergem para que esta etapa da minha vida seja realizada com sucesso há muito tempo, gostaria de agradecer primeiramente aos meus pais, que me possibilitaram estudar em um colégio que me deu toda a base que precisava para engessar na Universidade Federal de Santa Catarina, juntamente com toda educação e responsabilidade necessária para concluir o curso de Administração.

Agradecer a todos os professores, cada um, em sua área contribuiu para construir uma visão crítica do mundo empresarial. Em especial a professora Helena que acreditou em mim e nas minhas idéias, quando resolvi mudar todo este trabalho, aceitando me orientar e confiando até o último momento.

Agradeço de coração por ter feito tantos amigos nesta turma, sempre juntos e apoiando uns aos outros, desde a primeira fase até esta última etapa da faculdade.

O meu trabalho na empresa Altana Pharma, em especial ao meu eterno gerente, Osvaldo Krüger, que me ensinou muito mais que padrão competitivo, mostrou a importância do conhecimento para a vida.

Ao meu atual trabalho, na agência Decisão Propaganda, que possibilitou desenvolver este estudo com os Sucos Rayzes, através da pessoa do Luizão, proprietário da agência e Diretor de Marketing da Colônia, uma pessoa que confia no meu potencial acima de tudo, que junto com os funcionários da Colônia me ajudaram com todas as informações necessárias para desenvolver este.

Obrigada a todos que de alguma forma contribuíram para a superação deste desafio.

"A gente pode morar numa casa mais ou menos, numa rua mais ou menos, numa cidade mais ou menos e até ter um governo mais ou menos.

A gente pode dormir numa cama mais ou menos, comer um feijão mais ou menos, ter um transporte mais ou menos e até ser obrigado a acreditar mais ou menos no futuro.

A gente pode olhar em volta e sentir que tudo esta mais ou menos.

Tudo bem.

O que a gente não pode mesmo, nunca, de jeito nenhum,

é amar mais ou menos,

é sonhar mais ou menos,

é ser amigo mais ou menos,

é namorar mais ou menos,

é ter fé mais ou menos

é acreditar mais ou menos.

Se não agente corre o risco de se tornar uma pessoa mais ou menos".

(Chico Xavier)

RESUMO

SIMAS, Juliana. **Plano de marketing para os Sucos Rayzes**: uma análise das oportunidades/ameaças e forças/fraquezas. 95 f. trabalho de conclusão de estágio (graduação em administração). Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

A entrada de um produto no mercado atual exige muito do pensamento estratégico por parte da empresa. O plano de marketing desenvolvido é um estudo de caso da linha de Sucos Rayzes, produto fabricado pela Santamate Indústria e Comércio de Bebidas Ltda e que faz parte do *portfólio* da Cervejaria Sul Brasileira Ltda é uma proposta estratégica de relançamento dos sucos na região sul do Brasil. A necessidade de um planejamento específico para este produto juntamente com o interesse pela área de marketing e a proximidade do estudante com o marketing da empresa justificam este plano. A teoria pesquisada destacou alguns passos que foram seguidos por este plano, como a análise do ambiente que envolve uma organização, diante disto, definir a alma da empresa, ou seja, sua missão, traçar os objetivos a serem atingidos, a maneira como os objetivos serão atingidos, as estratégias que serão adotadas e as ações que devem ser desenvolvidas e seguidas com foco e conformidade. Os Sucos Rayzes possuem diferenciais importantes a serem trabalhados com seu público alvo, como o lacre higiênico nas latas e o fato de ser 100% natural. O desafio a ser vencido com as novas estratégias é o reposicionamento da linha de sucos, agora com novo *design*, marca e sabor. A alavancagem das vendas a partir de maio de 2004 se faz com a proposta de trabalho segmentado, posicionando o produto diante de nichos menores, com foco no seu maior público-alvo, mulheres e crianças das classes A, B e C. As ações a serem desenvolvidas buscam o objetivo de tornar o produto conhecido e próximo do seu público-alvo, com o apoio da distribuição e logística, das ações de degustação, da mídia de massa e dos materiais de *merchandising*. A execução e acompanhamento do plano de marketing buscam o retorno sobre o investimento a partir de dezembro de 2004. O crescimento em participação de mercado é vital para os Sucos Rayzes, diante da concorrência acirrada, é imprescindível agir estrategicamente e buscar novas oportunidades com segmentação de mercado e desenvolvimento de novos produtos.

PALAVRAS CHAVES: Planejamento de marketing, oportunidades de mercado, objetivos e estratégias.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Os três níveis de planejamento.....	23
Figura 02 – O processo de planejamento estratégico de negócios.....	24
Figura 03 – Equação de valor.....	37
Figura 04 – As conseqüências de um valor superior para os clientes.....	37
Figura 05 – Embalagens Rayzes.....	63
Figura 06 – Vendas no período.....	66
Figura 07 – Projeção das vendas.....	89

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Seções de um plano de marketing.....	25
Quadro 02 – Roteiro resumido do plano de marketing.....	26
Quadro 03 – Algumas metas estratégicas da comunicação de marketing.....	39
Quadro 04 – Resumo da técnicas de comunicação integradas de marketing.....	41
Quadro 05 – Estratégia de preço x qualidade.....	46
Quadro 06 – Estratégias genéricas de Porter.....	53
Quadro 07 – Plano de ação.....	86
Quadro 08 – Custos plano de ação.....	87
Quadro 09 – Demonstrativo de resultados projetados.....	89

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Vendas por unidade.....	65
Tabela 02 – Venda para terceiros em unidade de TP 1 litro.....	66
Tabela 03 – Composição média do custo por unidade de produto.....	67
Tabela 04 – Participação nas vendas por faixa-etária.....	69
Tabela 05 – Consumo de bebidas no Brasil.....	70
Tabela 06 – Receita com venda de sucos nas redes Pão de açúcar, Extra e Barateiro.....	71
Tabela 07 – Produção brasileira de sucos prontos.....	72
Tabela 08 – Ponto de equilíbrio.....	80

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	12
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	13
1.3 OBJETIVOS.....	14
1.3.1 Objetivo geral.....	14
1.3.2 Objetivos específicos.....	14
1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	14
 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	 16
2.1 MARKETING.....	16
2.2 PLANO DE MARKETING.....	21
2.2.1 Missão do negócio.....	27
2.2.2 Resumo executivo e sumário.....	28
2.2.3 Situação atual de marketing.....	29
2.2.4 Análise de oportunidade e questões.....	29
2.2.5 Marketing tático.....	35
2.2.5.1 Produto.....	36
2.2.5.2 Promoção.....	39
2.2.5.3 Preço.....	45
2.2.5.4 Ponto.....	46
2.2.6 Objetivos.....	49
2.2.7 Estratégias de marketing.....	51
2.2.8 Programa de ação.....	55
2.2.9 Demonstrativo de resultados projetados e controle.....	56
 3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	 58
3.1 NATUREZA E CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	58
 4 PLANO DE MARKETING SUCOS RAYZES.....	 61
4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO.....	61

4.2 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	62
4.3 SITUAÇÃO ATUAL DE MARKETING.....	64
4.3.1 Ambiente demográfico.....	68
4.3.2 Ambiente econômico.....	70
4.3.3 Ambiente natural.....	73
4.3.4 Ambiente tecnológico.....	74
4.3.5 Ambiente político-legal.....	74
4.3.6 Ambiente sócio-cultural.....	74
4.4 ANÁLISE DE OPORTUNIDADES E QUESTÕES.....	75
4.4.1 Forças.....	75
4.4.2 Fraquezas.....	76
4.4.3 Oportunidades.....	77
4.4.4 Ameaças.....	79
4.5 OBJETIVOS DO PLANO DE MARKETING.....	80
4.5.1 Objetivos financeiros.....	80
4.5.2 Objetivos de marketing.....	81
4.6 ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	81
4.7 PROGRAMA DE AÇÃO.....	85
4.8 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS PROJETADOS E CONTROLE.....	88
 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	 91
 REFERÊNCIAS.....	 93

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema

O forte impacto da tecnologia, somado ao processo gradual de mudança, orientado para globalização das relações econômicas, é uma realidade que deve ser enfrentada regionalmente. As empresas devem somar conhecimentos, melhorar sua cultura competitiva, orientar-se para o cliente e "pensar em termos de negócio", como estratégia básica de dominar o presente e, logo pensar em objetivos maiores de como antecipar o futuro.

Gerenciar o presente desfrutando ao máximo a sua competência essencial, sua potencialidade de mercado, tecnologia e processo produtivo, preparando-se assim para o futuro a partir de uma "visão empreendedora", valorizando os recursos e a competência, com o passar do tempo, introduzindo inovações necessárias, entrando em novos setores de atividade.

Todas empresas se defrontam com o problema de uma dupla estratégia para a competição do presente, sem penalizar a competição no futuro e vice-versa.

Operar dentro de qualquer negócio implica hoje um desafio com muitas exigências e requerimentos distintos dos conhecidos até o presente: Se as regras são novas e diferentes, então o jogo é diferente.

Este processo de mudanças desde a ótica da comercialização de bens e/ou serviços não pode ser ignorado e tão pouco negado porque, em geral, estas posturas fazem demorar a tomada de decisões e, neste sentido, o fator tempo é uma das chaves a considerar para atuar no campo estratégico que implica, entre outras ações, detectar oportunidades e ameaças do setor em particular de cada unidade de negócios.

Entende-se assim que a nova competência implica considerar novos aspectos e condutas, tanto dos clientes como dos competidores, para definir um processo de marketing em que devem ser consideradas as oportunidades de mercado, os seguintes aspectos são relevantes: a individualização do cliente, utilização inteligente da tecnologia, maior consciência da qualidade, criatividade em um sentido amplo, pensar estrategicamente e aceitar as mudanças.

O lançamento de novos produtos não significa necessariamente inovação, principalmente quando se fala de reposicionamento de um produto que já teve seu espaço no mercado, saiu de circulação e está voltando como uma linha completa de sucos naturais prontos para beber, com nova formulação, novas embalagens e outra comunicação. Por todas estas mudanças e novos objetivos de vendas se faz necessário agir de maneira estratégica e planejada, seguindo um plano de marketing.

1.2 Definição do problema

A proposta do Plano de Marketing é conhecer o mercado de sucos industrializados aprofundando-se nos objetivos e oportunidades da Santamate Indústria e Comércio Ltda com a linha de sucos naturais RAYZES, estabelecendo metas, conhecendo ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos, além de apontar as estratégias e ações de marketing.

A partir destas considerações o problema de pesquisa é: **Como desenvolver e aplicar um plano de marketing para a linha de sucos naturais RAYZES, a partir da análise do mercado de sucos e da linha RAYZES nos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, de janeiro a dezembro de 2004?**

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Segundo a análise do mercado de sucos e da linha RAYZES, desenvolver e aplicar um plano de marketing para o reposicionamento da linha de sucos naturais RAYZES nos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, de janeiro a dezembro de 2004.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar o mercado de sucos industrializados na região sul do Brasil;
- b) Encontrar oportunidades de crescimento para a linha RAYZES;
- c) Detectar as ameaças à participação de mercado da linha RAYZES;
- d) Avaliar pontos fortes e fracos dos sucos RAYZES;
- e) Definir estratégias e desenvolver ações de marketing para o reposicionamento da linha de sucos RAYZES.

1.4 Justificativa da pesquisa

A Santamate Indústria e Comércio LTDA foi fundada em 1998 na cidade de Santa Maria-RS e a partir de março de 2003 passou a fazer parte do Grupo Colônia que durante o período de março a dezembro de 2003 reformulou os produtos, mudou as embalagens, revisou a

marca antiga alterando a grafia e re-inaugurou a fábrica. Agora o desafio é reposicionar a linha de sucos naturais RAYZES no mercado sul brasileiro, o que deve acontecer baseado em um plano de marketing.

Em relação à unidade de negócios de bebidas, a categoria de sucos, que inclui chás, refrescos, isotônicos e energéticos é a que mais cresce, superando cervejas, águas, refrigerantes, vinhos e destilados. Este segmento movimentou em 2002 cerca de R\$ 800 milhões no mercado brasileiro. Dentro da situação atual do marketing, Kotler (1998) afirma ser essencial a apresentação de históricos relevantes sobre o mercado de atuação da empresa, e baseado nestas informações desenvolver estratégias de atuação.

Sendo assim a presente proposta de pesquisa, desenvolvimento de um plano de marketing para a linha de sucos RAYZES, é de importância relevante para o Grupo Colônia que terá as ações de marketing desta linha de produtos planejadas observando as oportunidades de mercado. Para o estudante que aprofundará seus conhecimentos na área de Marketing, análise de produto e desenvolvimento de planos de ação, colocando todo o conhecimento adquirido no curso de administração da Universidade Federal de Santa Catarina em prática, formulando assim uma linha de pensamento crítico e evolutivo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentados os principais conceitos sobre marketing e plano de marketing. Ao se falar sobre marketing, um assunto de grande escopo e variedades, verifica-se a necessidade da utilização de conceitos de diversos autores que abordam o assunto.

Quanto ao plano de marketing, a estrutura destaca a visão de KOTLER (2000), seguindo, portanto os passos sugeridos pelo mesmo e usando como base a literatura de AMBRÓSIO (1999) somente no que diz respeito a marketing Tático, pelo direcionamento deste plano para um produto, os sucos Rayzes.

Outro aspecto a considerar, é o fato desta pesquisa enfocar também o mercado de sucos industrializados e as ações de marketing nesta área.

2.1 Marketing

Para Cobra (1992, p. 29) “marketing é mais do que uma forma de sentir o mercado e adaptar produtos ou serviços – é um compromisso com a busca da melhoria da qualidade de vida das pessoas”, o que se completa com Richers (2000, p. 5), que coloca “ marketing sendo a intenção de entender e atender o mercado”.

Sendo assim definir marketing é uma questão que envolve forças globais sociais e econômicas, por isso tantas definições são encontradas ao longo da história do marketing, Kotler (2000, p. 30) amplia o conceito destacando as definições sociais e gerenciais:

Em uma visão social: Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros; na visão gerencial: Marketing (administração de) é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar negociações que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

Muitas pessoas pensam que marketing é apenas venda e propaganda. Vale lembrar, contudo, que tais elementos fazem parte de um conjunto de ferramentas de marketing, usadas para atingir o mercado. Pode -se concluir então, que marketing é todo o esforço consciente para alcançar resultados de troca almejados com o mercado-alvo.

O marketing tem sido uma das áreas que mais evoluiu no século XX, gerando assim, uma elevação do seu grau de importância e desenvolvimento na história da administração. Quanto às eras históricas, encontramos definições resumidas e também mais antigas como Kelley (1972), ou um pouco mais elaboradas como a de Cobra (2000), e ainda mais amplas como Kotler (2000) que destaca a *era da produção* com a orientação na facilidade de compra e baixo custo, antes dos anos 20; *a era do produto*, oferece produtos diferenciados; *a era das vendas*, com orientação na capacidade da propaganda e da venda criativa, antes dos anos 50; e *a era do Marketing*, “busque uma necessidade e satisfaça”, orientada para o consumidor, segunda metade do século XX, acrescentando mais um tipo de orientação, até então ignorada por Cobra (2000) e Kelley (1972), *a orientação de marketing Societal*, que coloca a organização como a responsável pela determinação das necessidades, os desejos e os interesses dos mercados-alvo, e satisfaz estas necessidades de maneira eficaz e eficiente, se destacando em relação à concorrência, sempre preservando o bem estar do consumidor e da sociedade, ou seja a organização trabalha com considerações sociais e éticas.

Na década de 20, as organizações, mesmo as mais desenvolvidas para a época, operavam com a visão voltada para a produção, isto é, produziam e depois saíam em busca de

compradores. O sucesso dessas organizações resumia-se em vitórias de produção e o *slogan* predominante na época em relação ao marketing destaca Kelley (1972, p. 17) era que, “eles (cliente) podem comprar o carro da cor que quiserem, contanto que seja preto”.

Um dos fatores para o enfoque do marketing na produção, foi a Revolução Industrial. Lãs Casas (1997, p. 21) coloca que “com a Revolução Industrial apareceram as primeiras indústrias organizadas aplicando a administração científica de Taylor”. Durante a aplicação deste conceito, orientado para a produção, o que realmente importava para os consumidores era a qualidade dos produtos e o preço, e quem definia as estratégias eram os executivos da área de manufatura, que enfatizavam a eficiência nas operações internas e o controle de custos. Como a demanda por produtos era grande, o foco da produção era grandes quantidades.

De meados da década de 20, até o início dos anos 50, a sofisticação dos meios de produção cresceu, como todos estavam praticamente alinhados na produtividade, o enfoque do marketing voltou-se para vendas. As empresas começaram a tomar consciência dos desejos dos consumidores, de suas preferências e hábitos, como fatores chaves do planejamento empresarial e voltou-se para as vendas (KELLEY, 1972).

A fase do marketing com o enfoque voltado para vendas, foi caracterizada por uma dependência das atividades promocionais, ou seja, simplesmente vender os produtos que a empresa queria fabricar (ETZEL, 2001).

A partir da década de 50, as empresas perceberam que, vender a qualquer custo não era uma maneira muito correta, pois o mais importante passou a ser a conquista e a manutenção de clientes, através de um relacionamento honesto e duradouro. Foi então que as organizações, para conseguirem manter-se no mercado com competitividade, passaram a utilizar os conceitos de marketing como ferramentas estratégicas (LAS CASAS, 1997).

Uma das características essenciais do marketing é a sua constante evolução, percebeu-se, no início da década de 60, que existiam maiores aplicações para o marketing do que até então se acreditava, pois os setores sem fins lucrativos da sociedade deveriam ser incluídos.

Cabe aqui explicar que anteriormente o marketing era aplicado somente no setor de negócios. Porém, durante a década de 80 e no início da década de 90, diversas organizações sem fins lucrativos perceberam que precisavam incorporar os conceitos de marketing, para sobreviverem e continuarem atuando (ETZEL, 2001).

Uma visão orientada para o marketing significa que as organizações devem possuir uma filosofia de negócios, onde o ponto de partida é o foco nas necessidades dos clientes do mercado-alvo, que serão atingidos com o marketing integrado, no objetivo de satisfazer os desejos encontrados e obter lucratividade para a organização (KOTLER, 2000).

Dentro desse contexto de orientação para o marketing, de acordo com Cobra (1992, p. 33), “é preciso que produtos ou serviços ao consumidor sejam sempre de excelente qualidade”. O que na realidade, diante desse cenário, permitiu as organizações tornarem-se competitivas e manterem-se atuantes no mercado.

O departamento de marketing, dentro da visão de preocupação com o cliente, deve em princípio, estudar as necessidades e desejos dos clientes em segmentos bem definidos de mercado, desenvolver produtos e serviços eficientes para seu público-alvo, avaliar continuamente a imagem da organização e a satisfação do cliente, coletar e avaliar continuamente idéias para novos produtos ou serviços, e influenciar os demais departamentos para que se concentrem no cliente (KOTLER, 1999).

Quando as empresas conseguem além de determinar as necessidades, desejos, e os interesses dos mercados-alvo e entregar a satisfação desejada mais eficiente e efetivamente que a

concorrência, também atingir a preservação ou o aumento do bem-estar do consumidor e da sociedade, ela atinge a orientação do marketing societal (KOTLER, 2000).

Essa orientação que se preocupa com o interesse público é uma visão bastante atual para o mundo globalizado, competitivo e com todas as dificuldades sociais instaladas, é a mais recente das cinco filosofias de administração de marketing.

Ainda dentro do enfoque de evolução do marketing, que é um processo não estático, e que deve acompanhar todas essas dificuldades da sociedade atual, segundo Kotler (2000) existem algumas tendências a serem observadas:

- a) Organizar as empresas em equipes multidisciplinares seguindo processos chaves.
- b) Buscar a terceirização de alguns produtos e serviços onde à empresa não se destaca.
- c) Disponibilizar produtos via Internet, buscar as soluções do *e-commerce*
- d) *Benchmarking*, analisar o desempenho de outras empresas e buscar as melhores práticas.
- e) Formar alianças para ganhar
- f) Buscar fornecedores-parceiros
- g) Novas características como a descentralização, ser local e global ao mesmo tempo.
- h) Agregar valor aos produtos oferecidos através do marketing de serviços.
- i) Marketing de relacionamento, construção de relacionamento lucrativo de longo prazo com os clientes.
- j) Concentrar-se no aumento na participação de clientes e não de mercado.
- k) Concentrar-se em um mercado-alvo
- l) Individualizar e customizar as ofertas e as mensagens de marketing

- m) Elaborar um *data warehouse*, rico em informações sobre compras, preferências, demografia e lucratividade de clientes individuais.
- n) Comunicações integradas de marketing, utilizando vários canais como ferramenta.
- o) Canais de distribuição são parceiros na entrega de benefícios a clientes finais
- p) Constante atualização tecnológica visando evitar tornar -se obsoleto;
- q) Ênfase na ética para preservar um mercado confiável e eficiente.

2.2 Plano de marketing

Etzel (2001, p. 52) coloca que “se você não sabe para onde está indo, qualquer estrada serve”. Este axioma tem como sentido que, todas as organizações precisam de planejamentos e planos para obter sucesso.

A discussão à volta da estratégia se faz necessária pelo contexto em que as organizações de produção estão inseridas, devido ao acirramento da competição no nível local, regional e global, as questões tecnológicas e principalmente a valorização, necessidade e evolução do conhecimento como vantagem competitiva. ^{*} Como afirma Cobra (1989, p. 12), “numa sociedade industrial, o recurso estratégico é o capital, mas em uma sociedade da era pós-industrial é a informação”.

A preocupação com a definição e o aprofundamento no pensamento estratégico, nos leva a busca dos conceitos de gestão estratégica, planejamento estratégico de marketing e plano de marketing:

O planejamento estratégico envolve dois aspectos importantes para o homem prático. Um deles consiste em facilitar o trabalho de traçar o caminho por antecedência; o outro, em indicar instrumentos que lhe permitam antecipar ações voltadas para determinado alvo, (...), deve ser flexível e apenas um guia de conduta, jamais uma camisa-de-força, (...), parta de um ou alguns objetivos básicos, e também mostre os principais caminhos para chegar lá. (RICHERS, 2000, p.30).

Busca-se, portanto, desenvolver e manter uma direção estratégica que alinhe as metas e os recursos da organização às mudanças do mercado.

Quanto ao conceito de planejamento de marketing, para Las Casas (2001, p. 17), “planejamento estratégico e planejamento de marketing se confundem, já que quase toda a atividade de uma empresa tem como base a relação produto/mercado. O efeito dessa relação atinge os outros departamentos, como finanças, recursos humanos e outros”.

Já para Richers (2000, p. 61) “a partir da estratégia geral da empresa, os caminhos se dividem: cada área funcional tem a incumbência de desenvolver o seu próprio plano,..., e depois, se reencontraram no planejamento consolidado da empresa, que é o Plano Estratégico”.

É certo que as decisões de marketing atingem a maioria dos departamentos da empresa, pois toda a relação com o mercado é determinada pelo planejamento de marketing, mas isso não pode tornar o plano de negócio e toda sua gestão estratégica no próprio planejamento de marketing.

Planejamento em marketing resume-se em plano de marketing, que é um processo de raciocínio e coordenação de pessoas, recursos financeiros e materiais, onde a meta final é a satisfação do cliente. Para que essa meta seja alcançada, o profissional de marketing deve saber o que fará com muita segurança, pois trata -se do ponto alto do processo de decisão de aproveitar oportunidades oferecidas pelo mercado (AMBRÓSIO, 1999).

Segundo Churchill (2000, p. 86) “um plano de marketing cuidadosamente estudado tem maiores probabilidades de alcançar os resultados desejados”.

Alguns pontos devem ser considerados quanto aos procedimentos e conteúdos de um plano de marketing, a variação do planejamento de uma organização para outra, e não perder de vista as deficiências mais frequentes, que são a falta de realismo, a análise insuficiente e o foco restrito no curto prazo, pois trata -se do produto mais importante do processo de marketing (KOTLER, 1998).

Existem três níveis fundamentais de planejamento: o estratégico, o tático e o operacional, que interagem entre si e são complementares, demonstrados na figura 1:

Os Três Níveis de Planejamento

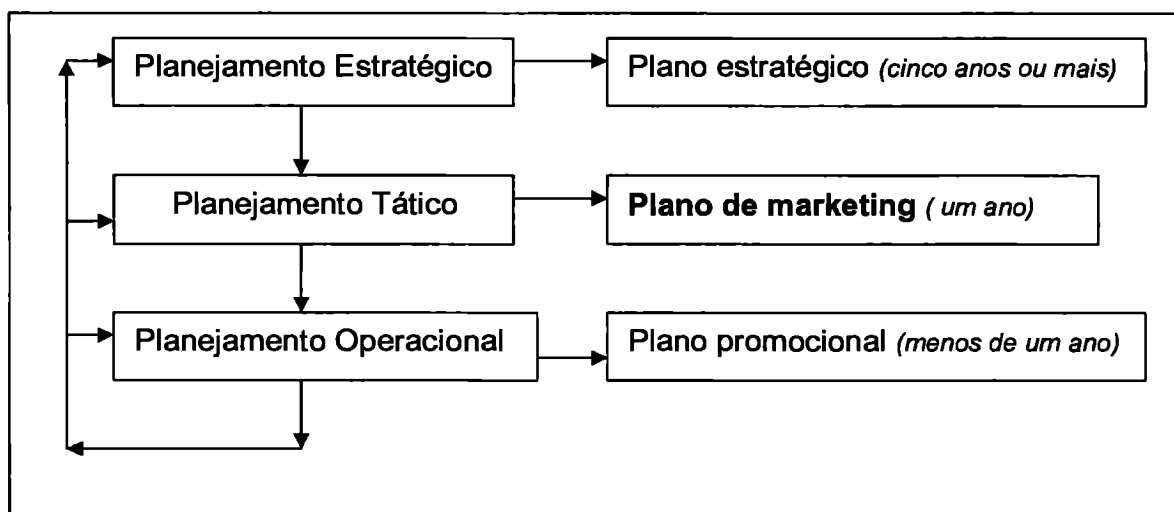


Figura 01- Ambrósio (1999, p. 26).

O planejamento estratégico baseia -se na escolha dos objetivos maiores da organização, abordando as questões globais, genéricas e amplas. Possui como elementos principais a definição do ramo de atuação, dos produtos oferecidos e das necessidades do público-alvo, o levantamento e análise dos fatores ambientais que afetam a organização, previsão dos cenários que influenciam a organização, definição dos fatores éticos que norteiam a organização, missão da organização e razão da sua existência e visão de futuro (KOTLER, 2000).

O planejamento tático envolve somente uma unidade da organização que interpretará o planejamento estratégico, trazendo-o mais para perto da realidade do mercado, geralmente traduzidos para planos de marketing, geralmente concentrados em prazos médios (AMBROSIO, 1999).

Churchill (2000, p. 86) afirma que o planejamento tático consiste na “criação de objetivos e estratégias destinados a alcançar metas de departamentos específicos ao longo de um intervalo de tempo médio”.

Segundo o mesmo autor, o planejamento operacional materializa-se em rotinas de curto prazo, na criação de objetivos e estratégias ao longo de um curto intervalo de tempo para unidades operacionais individuais.

De acordo com Boone (1998, p. 123) “a estratégia geral do plano de marketing serve de base a uma série de planos operacionais necessários para mover a organização em direção à realização dos seus objetivos”.

Para Kotler (2000) o planejamento estratégico ocorre em quatro níveis: corporativo, de divisão, de unidade de negócio e de produto. O planejamento estratégico de unidade de negócios consiste nas oito etapas apresentadas na figura 2:

O processo de planejamento estratégico de negócios

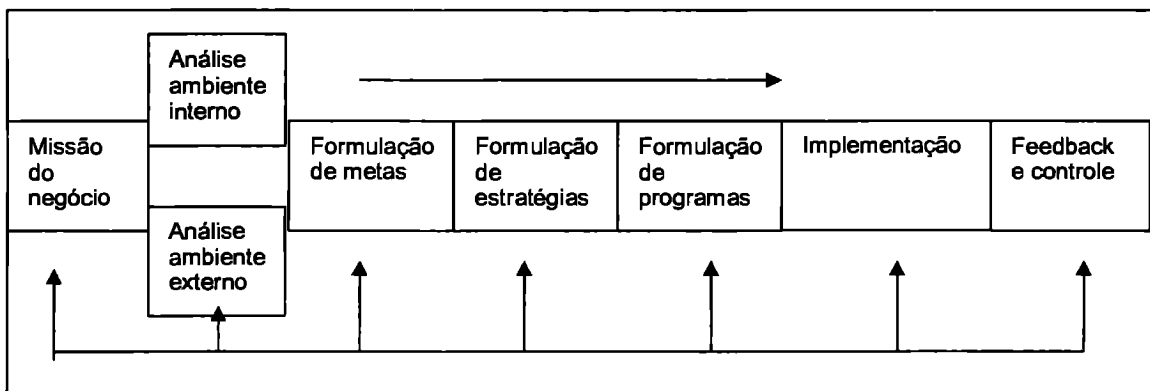


Figura 02 – Kotler (2000, p. 98).

Foram encontradas algumas diferenças entre os planos de marketing propostos pelos autores pesquisados, mas basicamente possuem a mesma metodologia, no Quadro 1, é possível verificar os principais itens de um roteiro simplificado de plano de marketing, segundo Kotler (2000, p. 111):

Seções de um plano de marketing

Quadro 01 – Kotler (2000, p. 111).

I. Resumo executivo e sumário	Apresenta uma rápida visão geral do plano proposto
II. Situação Atual de marketing	Apresenta antecedentes relevantes sobre vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes, distribuição e macroambiente.
III. Análise de oportunidades e questões	Identifica as principais oportunidades/ameaças, forças/fraquezas e questões relacionadas à linha de produtos.
IV. Objetivos	Define as metas financeiras e de marketing do plano em relação a volume de vendas, participação de mercado e lucros.
V. Estratégia de marketing	Apresenta a abordagem geral de marketing que será utilizada para alcançar os objetivos do plano.
VI. Programas de ação	Apresenta os programas especiais de marketing projetados para atingir os objetivos do negócio.
VII. Demonstrativos de resultados projetados	Projeta os resultados financeiros esperados do plano
VIII. Controle	Indica como o plano será monitorado

Diante da necessidade do desenvolvimento deste plano de marketing para produtos, temos o reforço de Las Casas (2001, p. 20) que ao dizer que “é necessário pensar nos detalhes das

atividades a serem desenvolvidas”, destaca que “um produto novo deve ter vários componentes, como marca, embalagem, rótulo, garantia, (...)”.

Quando se passa para o papel, todos esses detalhes são pensados e os recursos necessários são levantados e devidamente alocados, sendo descrito passo a passo e facilitando o desenvolvimento do produto e de seu plano.

Por tanto, além do plano de marketing descrito por Kotler (2000) no quadro 1 pode-se considerar o plano de marketing proposto por Ambrósio (2000) no quadro 2 no que diz respeito à produto, já que este plano possui uma característica bastante interessante para o presente estudo, quanto ao direcionamento para um produto, identificada na parte III, como marketing tático, onde segundo Ambrósio (2000, p. 11) “ o planejador especificara em detalhes as características e o preço do produto, como sua existência será divulgada e onde será distribuído.”

Roteiro Resumido do Plano de Marketing

Quadro 02 – Ambrósio (1999, p. 70).

Parte I: Oportunidades
Situação
Objetivos
Parte II: Marketing Estratégico
Consumidor
Mercado
Aspectos legais
Posicionamento
Parte III: Marketing tático
Produto
Ponto
Promoção
Preço
Parte IV: Ação e controle
Resultado
Análise de equilíbrio
Programação

O plano de marketing, como demonstrado no quadro acima, divide-se em fases, a saber:

- a) Primeira fase: definição das situações e dos objetivos integrando o plano de marketing ao plano estratégico da organização;
- b) Segunda fase: levantamento de informações sobre o mercado e o ambiente;
- c) Terceira fase: definição das características do produto, seu preço, sua divulgação e sua distribuição;
- d) Quarta fase: processo de controle do plano de marketing, assegurando a sua ação bem sucedida no mercado.

2.2.1 Missão do Negócio

Na realidade muitas organizações operam sem planos formais, esta atitude pode ser considerada suicida, pois em um mercado cada vez mais competitivo e globalizado, deve-se ter em mente sempre a rota e o lugar certo onde se quer chegar.

Kotler (1999) afirma que um planejamento formal pode trazer muitos benefícios para a organização, estimulando a administração a pensar adiante, de forma sistemática, forçando a aguçar seus objetivos e políticas, melhorando a coordenação de esforços e a obtenção de padrões mais claros de desempenho.

Como passo inicial do planejamento Cobra (1989) destaca reflexões acerca de qual é a missão corporativa da empresa, qual é seu negócio atual e qual deverá ser daqui a cinco anos e inclui uma definição clara sobre a linha gerencial a ser perseguida, ou seja, a filosofia gerencial da organização.

A missão de uma organização tem como essência o que a diferencia das demais, fornece as linhas gerais e atuação podendo ser reajustada de acordo com as mudanças ambientais ou novas filosofias de atuação no mercado, sendo características de organizações eficazes a constante reavaliação da sua missão (BOONE, 1998).

A declaração da missão é uma definição do propósito da organização – o que ela deseja atingir em um ambiente maior. A definição clara da missão age como uma mão invisível guiando as pessoas dentro da organização a fim de que elas possam trabalhar no sentido de atingir os objetivos totais da organização, de forma independente, mas ao mesmo tempo coletiva (KOTLER, P.; ARMSTRONG, G., 1999, p.19).

Somada a esta definição, na visão de Kotler (1999, p. 140) a missão de uma organização deve ainda proporcionar a visão e a direção da organização para “os próximos dez ou vinte anos”, devendo sempre ser adaptada em resposta às modificações ocorridas no ambiente.

A visão de futuro de uma organização deve estar em sintonia com a sua missão (AMBRÓSIO, 1999).

2.2.2 Resumo executivo e sumário

O Plano de Marketing é apresentado a pessoas interessadas, mas que precisam ter rapidamente uma visão de tudo que foi abordado através do sumário, que segundo Ambrósio (2000) é um índice geral, uma lista com os títulos e as páginas onde foram percorridos.

E ainda mais importante do que foi abordado são as conclusões finais resumidas, descritas sem muitos dados e detalhes no sumário executivo, Richers (2000, p. 61) diz que o “sumário executivo deve ser a última fase a ser preparada no plano de marketing, servindo para recapitular, e até repensar os principais destaques do plano”.

2.2.3 Situação atual de marketing

A situação proporciona a localização de tempo e espaço no plano, deve conter em primeiro lugar a razão de ser do plano de marketing (AMBRÓSIO, 1999).

A Avaliação da situação do momento nos mostra como a empresa vem se posicionando no mercado, sua comunicação e atitude, portfólio e mix de produtos, resultados que vem obtendo, volume de vendas, participação de mercado, um panorama atual da empresa.

A visão do momento da organização é como uma fotografia na hora de elaboração do plano, que contempla segundo Kotler (2000):

- a) da situação do mercado, onde são apresentados dados sobre o mercado alvo;
- b) da situação do produto, através de tabelas com números de vendas, preços, margem de contribuição, e os lucros líquidos dos anos anteriores;
- c) da situação competitiva, intenções e comportamento dos principais concorrentes;
- d) da situação da distribuição, tamanho e importância do canal de distribuição;
- e) da situação macroambiental, com tendências gerais – demográficas, econômicas, tecnológicas, político-legais, socioculturais – que influem no futuro da linha de produtos.

2.2.4 Análise de oportunidades e questões

O processo de marketing começa neste momento, onde se analisa as oportunidades de marketing, com todas as informações já buscadas, selecionando mercados-alvo, traçando

estratégias, planejando programas e organizando, implementando e controlando o esforço de marketing (KOTLER, 2000).

Existe a necessidade de avaliação contínua dos pontos fortes, riscos e oportunidades disponíveis, pois as oportunidades sofrem influências dos fatores ambientais. Sendo assim, um fator importante é onde a organização está situada em relação ao mercado e as suas áreas de interesse, e qual a sua posição em relação à concorrência, a análise resumida do produto contemplando o que se pretende atingir com o produto a curto, médio e longo prazo, e qual a importância desse produto para a organização.

Kotler (2000, p. 111) antecipa a análise mais crítica do ambiente aos objetivos, ele diz que “depois de resumir a situação atual, o gerente de produto identifica as maiores oportunidade/ameaças, forças/fraquezas e outras questões relacionadas à linha de produtos, para só então decidir quanto aos objetivos financeiros e de marketing do plano”.

Em outras palavras, fazer uma revisão da análise ambiental, identificando e avaliando as forças e deficiências da organização, explicando por que este cenário oferece oportunidades ou ameaças, isto é necessário devido ao ambiente de marketing proporcionar uma estrutura para toda atividade de marketing (CHURCHILL, 2000).

Churchill (2000, p. 26) define análise ambiental como “a prática de rastrear as mudanças externas que podem afetar o mercado, incluindo demanda por bens e serviços”.

Para Kotler (1999) a tarefa do marketing é definir quais os segmentos do mercado oferecem maiores e melhores chances para que a organização alcance seus objetivos, sendo pertinente destacar que, segmentação de mercado é o processo de classificação dos consumidores de acordo com as suas necessidades, características e comportamentos.

Depois da definição dos segmentos a organização pode definir em quais segmentos de um mercado irá atuar, definindo um mercado-alvo através da avaliação da atratividade de cada segmento e selecionar um ou mais segmentos (KOTLER, 1999).

No sentido mais amplo, após a definição dos segmentos de mercado que a organização irá atuar, deve decidir que posição deseja ter neste mercado, ou seja, o lugar que um produto ou serviço ocupa na mente dos consumidores em relação à concorrência (KOTLER, 1999).

Posicionamento do produto é essencial no processo de marketing, pois se trata da maneira como o consumidor percebe o produto, isto é, a informação que permanece na mente das pessoas. É preciso considerar que, depois de definir o seu posicionamento, a organização deve identificar as possíveis vantagens competitivas sobre as quais irá construir sua posição (KOTLER, 1999).

É muito raro existir um mercado onde somente uma organização ofereça determinado produto ou serviço. O mercado é bastante competitivo o que obriga as organizações a criar uma vantagem competitiva, que para Churchill (2000, p. 48) significa “a capacidade de ter um desempenho melhor que o dos concorrentes na oferta de algo que o mercado valorize”.

Os profissionais de marketing usam com frequência informações internas e relatórios para tomada de decisões sobre planejamento. Estes registros são obtidos com uma certa facilidade e maior rapidez que outras fontes, entretanto, vale considerar que estes podem estar incompletos, pois em alguns casos podem ter sido coletados para outros propósitos (KOTLER, 1999).

Através da análise dos registros internos pode-se detectar oportunidades e problemas importantes, os registros internos fornecem dados de resultados, enquanto que a “inteligência de marketing” fornece dados que estão acontecendo (KOTLER, 1998).

No sentido mais amplo, a inteligência em marketing é composta de informações diárias sobre os ambiente de marketing, podendo ser operacionalizada através de várias fontes, dentre elas os próprios funcionários, os fornecedores, a concorrência.

De acordo com Kotler (1998, p. 114) a pesquisa de marketing “é o planejamento, coleta, análise e apresentação sistemática de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada por uma empresa”.

A primeira etapa da pesquisa consiste na definição do problema e dos objetivos, a seguir desenvolve-se um plano de pesquisa, ou seja, quais serão as fontes de dados, a abordagem e os instrumentos de coleta (KOTLER, 1998).

O plano de marketing nesta fase aborda o mercado e o ambiente onde será colocado em prática através do levantamento de informações. Os elementos básicos desta fase são o consumidor, o mercado, os aspectos legais e o posicionamento do produto, devido (AMBRÓSIO, 1999).

É através do ambiente social que os profissionais de marketing conseguem detectar o conjunto de características, os elementos culturais e as atitudes do público-alvo que afetam as suas percepções e reações em relação ao produto ou serviço, ou até mesmo da organização (KOTLER, 2000).

A força ambiental que os profissionais de marketing em primeiro lugar monitoram é o ambiente demográfico, através da análise da população, porque as pessoas representam mercados. Além de pessoas, os mercados exigem também poder de compra, este fator é verificado através da análise do ambiente econômico (KOTLER, 1998).

Outro aspecto a considerar é que os mercados são tão dependentes do poder de compra quanto dos consumidores, devendo os profissionais de marketing estar sempre prestando atenção nas mudanças e nas principais tendências de consumo (KOTLER, 1999).

Outra questão importante relaciona-se com o ambiente tecnológico, que atualmente, talvez seja à força de maior importância a moldar o nosso destino. Na verdade, novas tecnologias também significam novos mercados e oportunidades (KOTLER, 1999).

Existe a necessidade de verificar qual o impacto e em que frequência à evolução da tecnologia tem ocorrido no mercado, pois a tecnologia tem sido uma das forças mais intensas a moldar a vida das pessoas, estimulando investimentos e atividades econômicas. São forças de “destruição criativa” porque faz com que as pessoas e as organizações se movam em direção à incorporação destas novas tecnologias (KOTLER, 1998).

De acordo com Churchill (2000, p. 45) “os desenvolvimentos tecnológicos proporcionam oportunidades importantes para melhorar o valor oferecido aos clientes. Quando as organizações não acompanham as mudanças, a tecnologia torna-se uma ameaça”.

Uma organização não funciona exclusivamente com o seu conjunto de regras, devido a este fator, é que o plano de marketing, deve abordar aspectos políticos e legais, ou seja, as exigências legais sobre o produto.

Essas informações “têm impacto direto na legalidade e na responsabilidade do produto, bem como da empresa e de seus executivos” (AMBRÓSIO, 1999, p. 40).

Já que a concorrência determina o sucesso ou o fracasso de um produto ou serviço, deve-se monitorar e avaliar constantemente as estratégias de marketing da concorrência, para tanto uma organização deve possuir conhecimento da sua posição em relação ao mercado e seus concorrentes, qual a participação da organização e quais as tendências deste mercado.

Na verdade para elaborar estratégias competitivas de marketing deve-se iniciar com uma análise completa dos concorrentes. Kotler (2000, p. 272), enfatiza que a organização deve monitorar, formal ou informalmente, a concorrência para obter respostas às seguintes questões:

“quem são nossos concorrentes?”, “quais são seus objetivos e estratégias?”, “quais são as suas forças e fraquezas?” E “como eles reagirão às diferentes estratégias competitivas que usamos?”.

Muito importante para o sucesso e a confiabilidade do plano de marketing é ter como base informações precisas e completas. Uma ferramenta de grande valia nesta fase, para o levantamento de informações é um sistema de informação de marketing bem estruturado, contendo por Ambrósio (1999):

- a) Registros internos gerados na operação diária da organização;
- b) Informações obtidas no mercado ou em publicações especializadas, congressos, feiras e eventos, também chamada de “inteligência de marketing”;
- c) Pesquisa de mercado específica para o levantamento de informações necessárias para a organização.

Somada as informações que o sistema de informações de marketing deve conter, Kotler (2000, p. 150) ainda acrescenta:

Um sistema de informações de marketing consiste de pessoas, equipamentos, procedimentos para coletar, selecionar, analisar, avaliar e distribuir informações de marketing que sejam necessárias, oportunas e precisas para os tomadores de decisões em marketing.

Sendo o consumidor o ponto central das estratégias e o início de todo o processo de planejamento, o foco nesta parte do plano de marketing deve ser entender e conhecer este consumidor, para qual o plano de marketing está voltado. Alguns dados devem ser levantados: perfil do consumidor, seus hábitos de consumo, atitudes, desejos, necessidades e seu papel na compra (AMBRÓSIO, 1999).

Informações baseadas em dados e fatos do mercado como histórico, tamanho, estágio de demanda e sazonalidade são fundamentais para a elaboração de táticas de acordo com a realidade do mercado (AMBRÓSIO, 1999).

Esta avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*). Do ambiente externo busca-se oportunidades e ameaças, do ambiente interno da empresa suas forças e fraquezas (KOTLER, 2000).

ATE AQU

2.2.5 Marketing tático

Após todas as definições estratégicas do plano, a organização está apta a iniciar esta fase tática, podendo iniciar o planejamento dos detalhes do composto de marketing, que na verdade são as variáveis controláveis.

É importante para que o plano de marketing ser confiável, a elaboração de táticas realistas e de acordo com os prazos previstos (AMBRÓSIO, 1999).

Segundo o mesmo autor, nesta fase do plano, devem ser especificadas em detalhes as características do produto ou serviço, como a sua existência será divulgada para o público alvo e como será distribuído.

2.2.5.1 Produto

Conforme a definição de Nickels (1999, p. 89) um produto pode ser um “bem”, um “serviço” ou uma “idéia” adquirida por um consumidor através de uma troca de marketing visando satisfazer necessidades ou desejos.

Ainda segundo definições de Nickels (1999, p. 92), os bens são “produtos tangíveis”, ou seja, são aqueles que podem ser tocados fisicamente. Já os serviços e as idéias são “produtos intangíveis”, o consumidor não pode tocá-los fisicamente, e o sucesso do marketing dos produtos intangíveis depende da habilidade de se demonstrar que eles oferecem benefícios reais.

Churchill (2000) salienta que existe a necessidade de administrar o pacote de valor, formado por “produto básico”, que é o elemento fundamental que faz o produto ser o que é, é o mínimo que se pode esperar de uma oferta. Na verdade, os consumidores querem algo mais, e através do conceito de “produtos esperados”, que são o pacote de valor que atendem as mínimas expectativas, reforçam o relacionamento da organização com seus clientes.

Ainda segundo o mesmo autor, outro aspecto a considerar é que além do produto esperado está o “produto ampliado”, que o pacote de valor excede as expectativas do consumidor, e representado todas as possíveis melhorias acrescentadas ao pacote de valor, visando satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores, denomina-se “produto ampliado”.

A Figura 3 demonstra com simplicidade de como o cliente percebe o valor de determinado produto ou serviço, ou seja, os benefícios percebidos devem ser maiores que os custos, para haver percepção de valor pelo cliente.

Equação de Valor

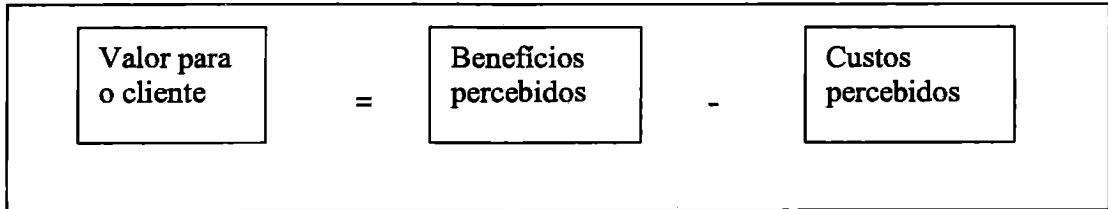


Figura 03 – Churchill (2000, p. 16).

São benefícios percebidos pelos clientes destacados por Churchill (2000):

- a) Funcionais: são tangíveis e recebidos em bens e serviço;
- b) Sociais: *feedback* positivo recebido de outras pessoas pelos clientes por usar determinado produto ou serviço;
- c) Pessoais: sentimento de satisfação do cliente por usar ou possuir um produto ou serviço;
- d) Experimentais: refletem o prazer sensorial do cliente.

Esta equação possui um resultado bastante lógico, quando os benefícios são maiores que os custos, dentro da visão do cliente, a organização obteve o resultado almejado, que é agregar valor aos seus clientes.

Este objetivo, agregar valor aos clientes, resulta também em fatores fundamentais voltados para o relacionamento e a satisfação dos clientes, ilustrado na Figura 4.

As Conseqüências de um Valor Superior para os Clientes

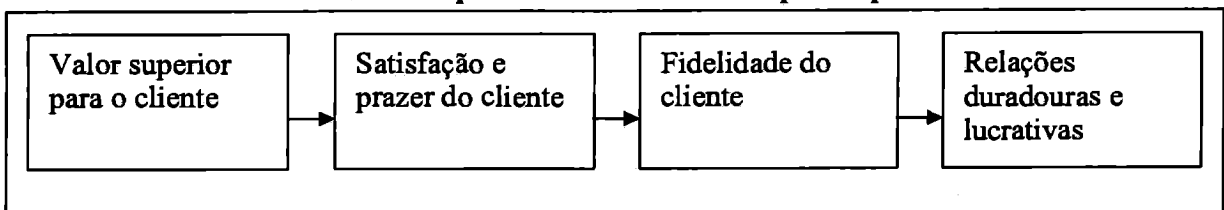


Figura 04 – Churchill (2000, p. 18).

O marketing voltado para o valor baseia-se também na visão dos motivos que levam os clientes a comprar determinado produto ou serviço, pressupõe que os clientes estão dispostos a trocar quando os benefícios forem maiores que os custos, entretanto Churchill (2000, p.15) argumenta que “as avaliações de valor dos clientes podem mudar ao longo do tempo e em diferentes situações”, cabendo aos profissionais de marketing estarem atentos a estas mudanças.

O processo de adoção de um produto ou serviço pelo público alvo passa por uma série de estágios (BOONE, 1998):

- a) Conscientização, onde as pessoas ficam sabendo da existência do produto;
- b) Interesse, início da busca de informações sobre o produto;
- c) Avaliação, verificação dos benefícios;
- d) Experimentação, determinam a sua utilidade através do uso;
- e) Adoção ou rejeição, se houver satisfação continuam usando.

Outra questão importante relaciona -se com a marca, Boone (1998) explica que a palavra marca é muito ampla, englobando diversos conceitos, mas a sua função principal é diferenciar o produto ou serviço da concorrência. Muitas organizações já perceberam que a marca pode ser um bem muito valioso e uma vantagem competitiva.

Kotler (1999, p. 195) define que “marca é um nome, termo, signo, símbolo ou design, ou uma combinação destes elementos, para identificar os produtos ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferencia de seus concorrentes”.

O *design* e a qualidade do produto melhora o desempenho deste no mercado. Na visão de Nickels (1999), dentro da perspectiva do consumidor, a qualidade do produto ou serviço é um dos elementos importantes dentro do pacote de valor a ser oferecido ao cliente.

Outro aspecto a considerar é o fato de onde o produto ou serviço será distribuído. Churchill (2000, p. 368) afirma que “distribuir bens e serviços envolve levar os produtos até os

clientes de forma eficiente e eficaz”, colocando estes produtos em disponibilidade, ou seja, quando e onde os consumidores querem adquiri-los, gerando assim trocas que ofereçam valor.

A ligação entre a organização e o consumidor é feito através do canal de distribuição, superando lacunas de tempo, lugar e posse que separam produtos ou serviços de quem quer utilizá-los (KOTLER, 2000).

A maneira como os profissionais de marketing disponibilizam seus produtos é através dos canais de distribuição, estes canais devem ser administrados de maneira correta para a obtenção de resultados, este processo têm início com a seleção dos canais apropriados (CHURCHILL, 2000).

2.2.5.2 Promoção

Outro aspecto importante a considerar nesta fase tática de um plano de marketing trata-se da promoção, que Ambrósio (1999, p. 62) define como “uma série de formas de comunicação com o mercado”. As organizações sem fins lucrativos também utilizam a comunicação para atingir suas metas.

Assim sendo, cabe ao profissional de marketing, estabelecer os objetivos e as metas da estratégia promocional da organização, de acordo com as metas e os objetivos macros da organização, apontados no quadro 3:

Algumas Metas Estratégicas da Comunicação de Marketing

Quadro 03 – Churchill (2000, p. 447).

Meta estratégica	Descrição
Criar Consciência	Informar o público sobre produtos, marcas, lojas ou organizações.

Formar imagens positivas	Criar na mente das pessoas avaliações positivas sobre produtos, marcas, lojas ou organizações.
Identificar possíveis clientes	Descobrir nomes endereços e possíveis necessidades de compradores potenciais.
Formar relacionamento no canal	Aumentar a cooperação entre membros do canal
Reter clientes	Criar valor para os clientes, satisfazer seus desejos e necessidades e conquistar sua lealdade.

É pertinente destacar que a comunicação voltada para criar consciência é muito importante para lançar novos produtos ou marcas. Por outro lado, quando produtos ou marcas já possuem imagens claras, formar imagens positivas podem criar valor acrescentando significado aos produtos (CHURCHILL, 2000).

A princípio a comunicação pode ser direcionada para identificar os consumidores potenciais e assim formar um relacionamento com eles, logo depois ela pode esclarecer o que estes consumidores desejam e como a organização pode satisfazê-los (CHURCHILL, 2000).

Ainda segundo o mesmo autor, a comunicação proporciona a retenção dos clientes através da satisfação das necessidades e desejos, criando valor e fazendo com que se tornem leais.

Nickels (1999) esclarece que a comunicação integrada de marketing – CIM é um processo interfuncional de interação estabelecendo relacionamentos com os consumidores e também com outros grupos de interesse, onde todos os departamentos da organização contribuem neste relacionamento, ou seja, não trata -se somente do departamento de marketing, mas todos devem relacionar-se com o mercado.

Cabe aqui explicar que ainda segundo Nickels (1999) à medida que esta troca de informações entre a organização e o mercado acontece, eles aprendem cada vez mais um sobre o outro.

Resumo das técnicas de comunicação integradas de marketing

Quadro 04 – Nickels (1999, p. 323).

Técnica	Definição	Aplicação
Iniciada pela empresa		
Propaganda	Comunicação não-pessoal paga realizada por uma empresa identificável com o objetivo de criar ou construir relacionamentos	Útil para atingir grandes público-alvo de forma barata visando a estimular um diálogo a respeito de necessidades e ofertas.
Marketing direto	Processo de duas vias de comunicação de marketing por meio da qual as empresas interagem diretamente com os consumidores para trocar informações e vender.	Útil no caso de troca de informações nos dois sentidos de forma que as comunicações e ofertas possam ser ajustadas aos indivíduos.
Promoção de vendas	Comunicação dos incentivos que aumentam o valor de um produto durante um tempo limitado, incentivando os membros do canal e os empregados a comercializar e os consumidores a comprar o produto.	Útil para acelerar as compras atuais e incentivar compras repetidas para estabelecer, dar continuidade ou renovar os relacionamentos.
Relações públicas	Processo de avaliar as atitudes de grupos de interesse, identificar os produtos e atividades de uma empresa com relação aos interesses destes grupos e uso de comunicações não pagas para construir relacionamentos de longo prazo.	Útil para comunicar mensagens com credibilidade através de uma mídia.
Venda pessoal	Processo de comunicação interpessoal no qual os representantes da empresa identificam os clientes potenciais, examinam as suas necessidades, apresentam informações sobre os produtos, estabelecem um compromisso e fazem o acompanhamento para manter os relacionamentos.	Útil para construir e manter relacionamentos de longo prazo baseados em comunicações pessoais de duas vias; especialmente importante para esforços de marketing empresariais e outros.
Influenciada pela empresa		
Comunicação oral	Comunicação interpessoal na qual os usuários de produtos	Útil para estimular atitudes positivas com relação a um

	compartilham experiências com produtos e opiniões a respeito deles	produto, levando a experimentação e a adoção.
--	--	---

O quadro 04 exemplifica técnicas que podem ser adotadas diante do objetivo da comunicação. Tanto quanto a definição das técnicas a serem utilizadas na comunicação é a escolha da mídia que será utilizada. Churchill (2000) coloca que para a escolha da mídia ou das mídias que serão utilizadas, alguns critérios devem ser utilizados:

- a) Cobertura ou alcance: número de pessoas ou domicílios expostos pelo menos uma vez durante um certo período;
- b) Audiência: percentual da audiência potencial total exposta a uma determinada mídia;
- c) Frequência: número médio de vezes que uma pessoa ou domicílio são expostos a uma mídia dentro de um certo período.

A televisão é o canal que alcança um maior número de pessoas ao mesmo tempo, tem apelo forte, pois utiliza o sentido da visão e da audição causando maior impacto, sendo particularmente útil quando se quer atingir um grande número de consumidores, entretanto, é preciso considerar que esta mídia possui a desvantagem de ser muito cara e a capacidade limitada para selecionar o público alvo (CHURCHILL, 2000).

Quando compara-se o rádio com a televisão verifica -se que o rádio é muito menos dispendioso e mais seletivo, porém esta mídia possui como limitação a incapacidade de transmitir informações visuais, e também o fato de a audiência não prestar atenção por estar fazendo outra coisa enquanto escuta o rádio (CHURCHILL, 2000).

Analisando a mídia escrita, jornais e revistas, há de considerar que possuem ampla exposição como a concentração em um público específico, o custo também pode ser baixo como

o rádio. É preciso também considerar a credibilidade que este meio possui, em comparação com os jornais, as revistas possuem a vantagem de reproduzirem melhor as cores (CHURCHILL, 2000).

Através da mala direta, os profissionais de marketing podem focalizar com precisão seu público-alvo porque as mensagens são bastante dirigidas. Entretanto Churchill (2000, p. 495) afirma que “existe uma imagem negativa e resistência entre muitos clientes em relação a esse meio, pois algumas organizações durante muito tempo simplesmente invadiram nossas casas com avalanches de anúncios”.

Churchill (2000) descreve *outdoor* como propaganda ao ar livre. Faz parte desta mídia o *outdoor* propriamente dito, mas também os *banners*, painéis luminosos, cartazes, placas, balões, bandeiras, *busdoor*, etc.

Este mesmo autor coloca que pesquisas apontam para o crescimento desta mídia no Brasil, superando todos os outros meios tradicionais, pois trata-se de uma mídia barata e de grande repetição da exposição. Como ponto negativo destaca-se a seleção da audiência apenas geograficamente e a imagem negativa entre grupos contra a poluição visual.

As considerações referentes ao uso da Internet como mídia alega que esta pode combinar palavras, figuras e até som e vídeo para seduzir o público-alvo. As organizações podem criar sua própria *home page*, patrocinar sites ou até mesmo utilizar-se de *banners* (CHURCHILL, 2000).

Outro aspecto a considerar são as promoções, utilizadas para influenciar o comportamento do consumidor. Churchill (2000) afirma que existem diversas ferramentas de promoção, a destacar: cupons, brindes e prêmios, *displays*, programas de fidelização e exposições.

É preciso considerar que todas as organizações devem preocupar-se com suas relações públicas e com o tipo de publicidade que elas geram. De acordo com Churchill (2000, p. 496) publicidade é “a comunicação vista como não paga de informações sobre a organização ou produto, geralmente por alguma forma de mídia”. Por ser uma comunicação não paga ela pode ser veiculada pela mídia como notícia, gozando assim de credibilidade e confiança pelo público de uma maneira geral.

Na visão de Churchill (2000) a publicidade deve ser planejada, implementada e controlada como qualquer outra ferramenta do composto de comunicação de marketing, podendo ocorrer de várias formas:

- a) *Press-releases* : também conhecida como comunicado à imprensa, as informações são escritas pela organização e distribuídas à mídia;
- b) Entrevistas coletivas: a organização convida repórteres e comunicam o que necessitam que chegue até seu público-alvo;
- c) Atividades e eventos: destinados a chamar a atenção da mídia sobre as atividades da organização.

É pertinente destacar que dois fatores estão alterando o aspecto das comunicações atuais de marketing. O primeiro, após a fragmentação dos mercados de massa, os profissionais de marketing estão se afastando do chamado “marketing de massa” (KOTLER, 1999).

Decididamente, o marketing de relacionamento, está alterando as comunicações, ou seja, a maneira como as organizações devem relacionar-se com os seus clientes, de maneira personalizada e direcionada.

2.2.5.3 Preço

O Preço é o único dos quatro Ps que produz receita, os outros geram despesas. Segundo Vendramini & Lima (1976, p. 135) “o preço de um produto é seu valor físico, mais serviços e a quantidade de necessidades que ele irá satisfazer”, por tudo isso se ressalta a importância do preço dentro do mix de marketing.

Kotler (2000) estabelece seis passos para a escolha de uma política de determinação de preço:

- a) Seleção do objetivo da determinação de preço; quando se decide o posicionamento do produto no mercado, para o presente trabalho podemos destacar dentro dos objetivos propostos por Kotler a maximização da participação de mercado.
- b) Determinação da Demanda; a curva de demanda x preço é extremamente sensível e deve ser bem definida.
- c) Estimativa de custos; é preciso ter claro os valores de custo da empresa para disponibilizar o produto no mercado; os custos determinam o piso enquanto a demanda determina o teto do preço final.
- d) Análise dos custos, preços e ofertas dos concorrentes; com base nas informações de demanda e nos custos calculado a empresa também deve se preocupar com as estratégias possíveis de resposta dos concorrentes.
- e) Seleção de um método de determinação de preço; métodos que incluem uma ou mais das considerações de custos, preços dos concorrentes e dos substitutos e a avaliação dos clientes de características singulares dos produtos.

f) seleção do preço final; incluindo considerações como preço psicológico, mix de marketing, política de preços da empresa e impacto do preço sobre terceiros.

Cobra (1992, p. 474) destaca que “o importante é definir o preço em função dos objetivos de marketing” e que existem nove estratégias diferentes desenvolvidas por Kotler (2000) que são baseadas na relação qualidade de produto x preço, conforme é apresentado no quadro 05:

Estratégias de preço x qualidade

Quadro 05 – Kotler (2000, p. 477).

		Preço		
Qualidade do produto		Alto	Médio	Baixo
	Alta	1. Estratégia de preço premium	2. Estratégia de alto valor	3. Estratégia de super valor
	Média	4. Estratégia de preço excessivo	5. Estratégia de valor médio	6. Estratégia de valor bom
	Baixa	7. Estratégia de “assalto ao cliente”	8. Estratégia de falsa economia	9. Estratégia de economia

2.2.5.4 Ponto

Os fabricantes em sua maioria não vendem seus produtos diretamente ao consumidor final. Entre esta relação estão os canais de marketing. A decisão em relação ao canal de marketing escolhido afeta todas as outras decisões de marketing (KOTLER, 2000).

O “P” de ponto de venda é chamado ainda de praça ou distribuição. Ambrósio (2000, p. 46) resume praça, como um “conjunto complexo de elementos que visa tornar o produto disponível para o consumidor onde e quando ele o desejar, e isso inclui elementos importantes como canais de distribuição, logística de mercado e as variáveis que integram esses elementos”

Estes compostos aqui abordados são classificados segundo Richers (2000) como elementos do composto de Ativação, aos quais ele acrescenta, comércio eletrônico, venda pessoal, publicidade e promoção de vendas:

- a) Canais de distribuição: são todas as vias que um produtor ou intermediário de bens ou serviços utiliza para facilitar o acesso dos compradores desses bens. Pode-se dar por via direta ou indireta, com ou sem intermediários.
- b) Logística: através de uma visão sistêmica e com foco no cliente, planejar a entrega de lotes de produtos, em localizações predeterminadas, nas quantidades, épocas e condições desejadas pelo intermediário ou usuário.
- c) Comércio eletrônico: transação de produtos através do *e-commerce*.
- d) Venda pessoal: Troca por meio de contatos pessoais.
- e) Publicidade e promoção de vendas: formas de comunicação e merchandising no ponto de venda, que divulgam e promovem o produto.

O relacionamento administrado dos canais de distribuição, com toda sua logística e atuação no ponto-de-venda fazem parte desta Ativação do produto no mercado, que tem como tarefa a satisfação contínua das utilidades de tempo, local e posse dos compradores de determinada linha de produtos Richers (2000).

Algumas ações diferentes podem ser escolhidas na estratégia de distribuição, Las Casas (2001, p. 96) destaca o reforço da posição nos canais de distribuição já utilizados pela empresa, a introdução de novos canais de distribuição, ou mesmo a abertura á exportação.

Os intermediários que fazem parte destes canais de distribuição têm funções muito importantes como: a obtenção de informações, a promoção, a negociação, os pedidos, o financiamento, a posse física, o pagamento e a transferência d propriedade, além da necessidade de assumir os riscos (KOTLER, 2000).

Quanto à força de vendas, seja ela da empresa ou do canal de distribuição, pode-se assumir estratégias de dividir entre seus vendedores o volume de negócios por produto ou segmento, pode reforçar ou diminuir a força de vendas, se ainda não tiver pode formar uma força de vendas ou ainda melhorar o rendimento da prospecção de propostas (LAS CASAS, 2001).

O principal objetivo da força de vendas é colocar o produto no ponto final de venda, seguindo o objetivo deste plano de marketing, destaca-se o varejo, que conforme Kotler (2000, p. 540) “inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso-pessoal e não comercial.”

Algumas formas de varejo são destacas por Kotler (2000) como: as lojas de especialidade, uma linha restrita de produtos com uma grande variedade; loja de departamentos, várias linhas de produtos organizadas como departamentos; supermercados, auto-serviço, com baixa margem e alto volume, voltado para necessidade de alimentação, higiene e limpeza doméstica; loja de conveniência, atende em horários prolongados, com produtos de alta rotatividade, são relativamente pequenas; loja de descontos, mercadorias-padrão, com margem de lucro menor e volume maior; varejista de liquidação, preços inferiores ao de varejo normal, sobras de mercadoria, ponta de estoque; lojas de fábrica, são de propriedade dos fabricantes e por eles operadas; clubes de atacadistas, atendem a pequenos negócios e membros de grupos, oferecem preços baixos; superloja, vendem praticamente todos os itens, podem ser lojas combinadas ou Hipermercados.

Considerando todos estes elementos da cadeia de distribuição, os produtores, fabricantes e prestadores de serviço precisam tomar decisões quanto á logística de mercado para que possam atender às exigências dos clientes de maneira eficiente e lucrativa.

2.2.6 Objetivos

A formulação dos objetivos de marketing e sua projeção para a conquista de objetivos globais da organização, bem como a obtenção de subsídios para a elaboração de um plano de marketing, deriva do resultado da análise de oportunidades (BOONE, 1998).

Depois de ter realizado uma análise SWOT, a empresa pode desenvolver metas específicas para o período do planejamento, Kotler (2000, p. 101) afirma que a “maioria das unidades procura um conjunto de objetivos que inclui lucratividade, crescimento de vendas, aumento da participação de mercado, contenção de riscos, inovação e reputação”.

Os objetivos dentro de um plano de marketing é considerado como algo que se quer alcançar dentro de prazo específico, considerando que este realize uma oportunidade. Precisam ser monitorados e mensurados (AMBRÓSIO, 1999).

Podem existir quantos objetivos forem necessários, entretanto, os mesmos devem ser hierarquizados por ordem de prioridade, ser atingíveis para não causar frustrações e deve haver coerência entre eles (LAS CASAS, 1997).

O fator decisivo para o estudo do marketing tático no capítulo anterior é a colocação de Las Casas (2001, p. 95) de que “um objetivo de marketing estará freqüentemente relacionado com o produto e seus mercados e também com o aspecto tático do composto mercadológico. Estará relacionado a aspectos como preço, distribuição e propaganda”.

O plano de marketing envolve considerações quantificáveis apontadas por Richers (2000), são elas:

- a) Ponto de equilíbrio: é o ponto de produção e vendas em que nada ganhamos e nada perdemos, serve para avaliar se compensa ou não fazer determinado investimento.
- b) Custos e curva de experiência: Um maior volume produzido e vendido trará novos benefícios, sobretudo as chamadas economias de escala, que resultam da redução dos custos unitários à medida que a produção aumenta.
- c) Custos fixos, variáveis e a margem de contribuição: Os custos fixos incidem sobre a produção independentemente do volume. Mas ao longo do tempo à medida que conseguimos reduzir os custos variáveis, e com o aumento da produção, a margem de contribuição aumenta e, conseqüentemente os lucros.
- d) Orçamento: A elaboração de um orçamento não só nos ajuda a evitar erros como nos conduz à formulação e implementação de novas idéias para consolidar uma nova estratégia.

Richers (2000) ainda destaca outros dois objetivos que são mensuráveis: o crescimento de vendas e a participação de mercado e que também estão ligados, pois quanto mais as vendas crescem, maior tende a ser a participação da empresa.

O fato dos autores estudados destacarem objetivos financeiros como sendo os objetivos do plano de marketing tem uma razão simples que é a facilidade de acompanhar, controlar e atingir objetivos quantificáveis. Mas Richers (2000, p. 77) ainda destaca objetivos de marketing qualitativos como “atingir plena satisfação dos clientes, fidelizá-los, tornar-se conhecido por meio de marcas, obter vantagens competitivas”.

2.2.7 Estratégia de marketing

Assim que se definiram os objetivos, busca-se a maneira como atingi-los, isso se fará através da estratégia, que Richers (2000, p. 63) aponta como “parte central do relatório e refere-se a inovações sugeridas, como mudanças estruturais ou lançamento de novos produtos/serviços e sua evolução de crescimento e participação de mercado”.

O papel do administrador na definição da estratégia é apontado por Kotler (2000, p.111)

O gerente de produto ao desenvolver a estratégia, conversa com o pessoal de compras e de fabricação, a fim de confirmar se são capazes de comprar material suficiente e produzir unidades suficientes para atender aos níveis-alvo de volume de vendas, também fala com o gerente de vendas, para obter apoio da força de vendas, e com o dirigente financeiro, para conseguir os recursos necessários para propaganda e promoção.

Las Casas (2001, p. 98) define três passos para a busca da estratégia: “primeiro a determinação do mercado-alvo, segundo a determinação do posicionamento e depois a escolha da estratégia do composto de marketing”.

Para Ambrósio (2000) nesta fase do mercado-alvo busca-se informações como perfil do consumidor, desejos e necessidades, hábitos de uso e atitudes e papéis de compra. Os mercados podem ser separados em quatro níveis: segmentos, nichos, áreas locais, e individual.

As maiores variáveis de segmentação para os mercados consumidores são as geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais, juntamente com variáveis operacionais, abordagens de compra e fatores situacionais (KOTLER, 2000).

Assim se encontra segmento de mercado mais atraente do que outros para a empresa e os esforços de marketing passam a ser dirigido a grupos específicos.

Para Kotler (2000, p. 321) “posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo”.

Antes de falar de posicionamento é preciso esclarecer um ponto determinante como vantagem que é a diferenciação de um produto, capaz de distinguir a oferta da empresa da oferta da concorrência. Kotler (2000, p. 310) lista “variáveis de diferenciação de um produto: forma, características, desempenho, conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de reparo, estilo e design”.

No entanto não é somente pelas variáveis de um produto que se obtém estratégia de posicionamento, além do posicionamento por atributo, temos posicionamento por benefício, posicionamento por uso e aplicação, posicionamento por usuário e ainda posicionamento por concorrente (LAS CASAS, 2001).

Porter (1980) condensou o pensamento estratégico em três posições diferentes. Que seria liderança total em custos, a empresa oferece preços mais baixos que os dos concorrentes para obter uma grande participação de mercado. Diferenciação, nesse caso, busca-se um desempenho superior em uma área importante de benefícios ao cliente. Foco, nesse caso, o negócio concentra-se em um ou mais segmentos de mercado destacando-se por liderança em custos ou por diferenciação (MINTZBERG, 2000).

Estratégias genéricas de Porter

Quadro 6 – Mintzberg (2000, p. 84).

Vantagem Competitiva			
Escopo		Baixo Custo	Diferenciação
	Alvo Amplo	1. Liderança em custo	2. Diferenciação
Competitivo	Alvo Estreito	3A. Foco em custo	3B. Foco na diferenciação

Estas vantagens competitivas, baixo custo ou diferenciação combina-se com a quantidade de segmentos de mercado visados pela empresa e se traduzem nas três estratégias genéricas de Porter (1980) mostradas no quadro acima (Mintzberg, 2000).

Las Casas (2001, p. 107) descreve algumas ferramentas mais específicas, “as alternativas táticas do produto, baseada em qualidade, design, marca, embalagem, rótulo, garantias, assistência técnica e serviços; ciclo de vida do produto e matriz BCG- *Boston Consulting Group*.”

O ciclo de vida do produto é uma ferramenta muito utilizada, onde a sequência geral de estágios é introdução, crescimento, maturidade e declínio. Cada estágio do ciclo de vida do produto requer diferentes estratégias de marketing. O estágio de introdução é marcado por um crescimento lento e poucos lucros, a empresa deve decidir em relação ao mix: preço alto com muita promoção ou preço baixo com muita promoção, lançamento rápido e preço alto com pouca promoção ou preço baixo com pouca promoção, mais lento. Se tiver sucesso o produto entra em um estágio de crescimento, neste ponto a empresa tenta melhorar o produto, entrar em novos segmentos de mercado e canais de distribuição e reduzir os preços. Então se inicia um estágio de maturidade, com lucros estabilizados, a empresa procura estratégias inovadoras para renovar a

expansão nas vendas, entre elas modificações no mercado, no produto e no mix de marketing. Finalmente o produto entra em um estágio de declínio, a empresa desenvolve uma estratégia de continuação, focalização ou aproveitamento máximo e descontinuar o produto de maneira gradativa sem grandes impactos (KOTLER, 2000).

A Matriz BCG- *Boston Consulting Group* é uma ferramenta de estratégia desenvolvida por esta empresa americana de consultoria, que analisa o fluxo de caixa gerado por produtos, identificando a situação de crescimento e participação de mercado, comparando a empresa analisada com seus principais concorrentes (LAS CASAS, 2001).

O ciclo mais indicado é aquele em que os produtos incluídos no quadrante “vaca leiteira”, os maiores geradores de caixa, financiem os produtos “interrogação”, para aumentar sua participação no mercado. Com os investimentos procura-se transformá-los em produtos “estrela”. Com a estabilização do mercado, esses produtos passariam a vacas leiteiras e então gerariam mais fluxos de caixa.

Segundo Las Casas (2001, p. 112) “a matriz BCG deve ser usada com ressalvas, principalmente como complemento de outras formas de análise do produto, caso contrário à análise fica muito limitado a crescimento e participação, quando na verdade, vários outros fatores são relevantes para o estrategista”.

Com uma abordagem estratégica, apesar de atual, não muito diferente da visão genérica de Porter (1980), Richers (2000, p. 66) defende:

No âmbito do marketing só vemos duas formas de agir estrategicamente, entre as quais é preciso optar: pela difusão e pela segmentação. A diferença entre as duas estratégias consiste em abordagens diferentes do mesmo mercado: enquanto a difusão encara o mercado como uma oportunidade genérica e monta o seu composto mercadológico em razão desta visão, a segmentação parte da premissa de que o mercado é formado de parcelas, nunca idênticas entre si, e que compensa, portanto, atacar só aquelas partes que apresentam uma demanda efetiva e intensa para os seus produtos.

2.2.8 Programa de ação

A elaboração do plano de ação conta com a listagem das atividades que deverão ser desenvolvidas para que se alcance o objetivo do plano.

Las Casas (2001, p. 118) resume, “programa de ação é o detalhamento do que se deve fazer, quando e como as atividades serão desenvolvidas”.

Na visão de Ambrósio (1999, p. 56) esta parte do plano de marketing “reúne as informações necessárias para a tomada de decisão, bem como para a implementação da ação decidida e o seu controle”.

No programa de ação devem estar descritas as ações específicas e suas medidas, como: que segmentos de mercado devem ser atingidos? Que produtos devem ser lançados? Com que expectativa de resultado? Quem deve fazê-lo? (Richers (2000).

Ambrósio (2000) destaca o quadro de programação como a maneira mais simples e objetiva de demonstrar a programação. Ele é composto por três elementos: atividade, data limite e responsável. O Cronograma também muito utilizado é um gráfico contendo linhas que correspondem às atividades e colunas que definem o período.

“Esta organização da estratégia de marketing através do plano de ação possibilita ao gerente responsável pela execução ter um plano operacional que o habilitará a controlar e dar coerência a todas as atividades necessárias para alcançar os objetivos visados”. (LAS CASAS, 2001, p. 120).

2.2.9 Demonstrativo de resultados projetados e controle

No que se refere às vendas, para Las Casas (2001) o que mais interessa para o plano de marketing são: orçamento de vendas; receita projetada de vendas; orçamento das despesas de vendas; orçamento de lucros e perdas e custos de vendas adicionais.

Os planos de ação permitem que o gerente de produto desenvolva um orçamento de apoio. Pelo lado da receita, esse orçamento mostra o volume esperado de vendas em unidade e seu preço médio. Pelo lado dos gastos, mostra os custos de produção, de distribuição e de marketing. A diferença entre as receitas e os gastos é o lucro projetado. Uma vez aprovado o orçamento é a base para que se desenvolva o plano de marketing (KOTLER, 2000, p. 111).

O plano de ação possibilita também o desenvolvimento do orçamento, quanto às estimativas da despesa com vendas, Las Casas (2001) destaca: salários; custo de recrutamento; despesas de viagem e diversão; custo de utilização de automóvel; propaganda; exposições e feiras; catálogos e manuais; edição de material de comunicação; despesas de lançamento de novos produtos; custos de treinamento; pesquisas.

Com o orçamento a empresa poderá ter noção do que pode esperar como resultado ou retorno sobre os investimentos propostos, com a projeção de vendas e lucros pode-se justificar o investimento em um plano de marketing.

Com uma análise desse tipo, Las Casas (2001, p. 135) diz que “é possível ter um controle total dos resultados do plano de marketing, pois assim pode-se verificar se as vendas estão saindo conforme planejado e se o plano está gerando os lucros previstos”.

Depois de implantado o plano de marketing os profissionais da área devem monitorar, avaliando seu desempenho em relação aos objetivos e estratégias, e se necessário realizar mudanças onde e quando necessárias (CHURCHILL, 2000).

Do ponto de vista estratégico, o plano de marketing não é estático, pois através do monitoramento e adoção de ações corretivas. Considerando também que as condições do mercado podem sofrer mudanças desde a elaboração do plano até a sua execução, podendo resultar em mudanças dos programas de ação bem como dos seus objetivos (AMBRÓSIO, 1999).

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Natureza e caracterização da pesquisa

Silva & Menezes (2000) definem a pesquisa como um conjunto de ações, que utiliza procedimentos racionais e sistemáticos, visando solucionar um problema. A pesquisa qualitativa, não se utiliza métodos e técnicas estatísticas e o ambiente natural é a fonte direta da coleta de dados.

De acordo com Bogdan (*APUD* TERNES, 2000) a pesquisa qualitativa apresenta como características básicas:

- a) Tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental.
- b) A preocupação essencial do investigador é com o significado que as pessoas dão as coisas e à sua vida.
- c) O enfoque indutivo é utilizado pelos pesquisadores na análise dos seus dados.
- d) Os pesquisadores qualitativos não estão preocupados unicamente com os resultados, mas com o processo também.

A pesquisa qualitativa é apropriada no caso de melhorar a efetividade ou propor um plano, selecionando as metas e construindo uma intervenção, porém não é adequada para a avaliação dos resultados deste plano, segundo Roesch (1999), por isso esta pesquisa coleta dados qualitativos, para desenvolvimento da estratégia de marketing para o reposicionamento da linha de sucos Rayzes no mercado e dados quantitativo, como projeções de vendas e custos de investimento no plano para medir os resultados do plano de marketing proposto.

Yin (*APUD* ROESCH 1999, p. 155) define o estudo de caso como “uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto”. Considerando esse conceito, optou-se nesta pesquisa pelo estudo de caso do relançamento da linha de sucos Rayzes, como método de procedimento, através do desenvolvimento de um plano de marketing com ações propostas dentro de um período de tempo pré-definido.

Considerando-se o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2000), quanto aos fins e quanto aos meios, tem-se:

a) Quanto aos fins – a pesquisa em questão é do tipo **exploratória e descritiva**.

Investigação exploratória porque visa levantar questões e hipóteses que esclareçam ou modifiquem conceitos para futuros estudos na busca por oportunidades de estratégias de atuação. Descritiva, porque visa expor o posicionamento estratégico e as ações a serem desenvolvidas segundo o plano de marketing dos Sucos RAYZES.

b) Quanto aos meios – **estudo de caso**, devido a necessidade de aprofundar-se e obter um certo detalhamento, utilizando um único objeto de estudo, o Sucos RAYZES.

De acordo com Silva & Menezes (2000) o instrumento de coleta de dados deve proporcionar interação entre o pesquisador, o informante e a pesquisa. Estrategicamente, optou-se por diversas técnicas de coleta de dados, utilizando-se a **entrevista** e a **análise documental**. Durante a pesquisa se entrevistará pessoas chaves no envolvimento do marketing da linha de sucos Rayzes, uma amostra estratificada.

De acordo com Roesch (1999, p. 56) “a entrevista é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa”. Optou-se nesta pesquisa pelo uso de **entrevistas focadas**, que de acordo com Yin (1989), o respondente é entrevistado por um curto período de tempo e pode assumir um caráter aberto-fechado ou se tornar convencional, estabelecidas no protocolo da pesquisa. A

amostra da pesquisa é estratificada, definiu-se por pessoas ligadas ao direcionamento estratégico da empresa, são eles o diretor de marketing e o presidente da Cervejaria Sul Brasileira, o diretor da fábrica Santamate e o responsável por desenvolvimento de produtos.

A análise dos documentos segundo Vergara (2000, p. 30), “proporciona ao pesquisador dados suficientemente ricos para evitar a perda de tempo com levantamentos de campo”. Serão feitas análises em estudos de mercado já realizados, nas informações sobre ações e resultados já realizados pelo Grupo Colônia, com os sucos Rayzes.

4 PLANO DE MARKETING SUCOS RAYZES

4.1 Sumário executivo

A Santamate Industria e Comércio de Bebidas Ltda está em um momento de transição no mercado, é importante respeitar este momento agindo estrategicamente, este plano de marketing, em conformidade com as estratégias da Cervejaria Sul Brasileira Ltda, proprietária dos Sucos Rayzes®, busca a reconstrução da imagem, de uma empresa que oferece produtos de qualidade impecável, por preços acessíveis. A análise do mercado de bebidas é favorável ao consumo de sucos naturais como os Sucos Rayzes. O plano de marketing da linha de Sucos Rayzes seleciona estratégias para garantir a aproximação do mercado-alvo, mulheres e crianças das classes A e B, apostando na degustação dos sucos, ou seja, acreditando na qualidade do produto, buscando no inconsciente do cliente a preferência pelo que é saudável, natural e prático. Investindo em uma estrutura de vendas e distribuição qualificada para a região sul do país. E ainda identificando novas oportunidades de desenvolvimento do portfólio de produtos, atingindo novos segmentos de mercado.

4.2 Histórico da Empresa

A Santamate Indústria e Comércio Ltda foi fundada em 1998, em Santa Maria no estado do Rio Grande do Sul, com o objetivo de fabricar sucos e chás para o mercado nacional e internacional. No início de 2003 a fábrica passou a fazer parte da Cervejaria Sul Brasileira Ltda, responsáveis também pela fabricação e comercialização da Cerveja Colônia, desde 1998. A Cerveja Colônia possuía apenas uma fábrica, em Toledo no estado do Paraná, quando adquiriu a Santamate Indústria e Comércio Ltda, juntamente com sua linha de produtos.

Em março de 2003 a fábrica foi re-inaugurada (pelo grupo Colônia), para atuar no segmento de bebidas não-alcóolicas e alcoólicas, agora com o objetivo definido em industrializar, comercializar, importar e exportar bebidas de diferentes segmentos do mercado, entre eles sucos e chás prontos para beber e cervejas.

De março a dezembro de 2003, aconteceu à reformulação dos produtos, mudanças de embalagens, revisão da marca antiga resultando na alteração da grafia. Com estas mudanças a Santamate passou a fabricar e oferecer três marcas diferentes ao mercado, RAYZES®, que assina os sucos Rayzes e os chás Mattea, NYARA®, são os sucos e chás para exportação e COLÔNIA®, a marca da cerveja, que passou a ser fabricada pela Santamate.

Paralelamente as mudanças e inovações buscadas com a linha de produtos, a empresa definiu que, de março de 2003 a março de 2004, venderia todo o estoque antigo, para que em abril de 2004 acontecesse o lançamento dos novos produtos no mercado sul brasileiro e de exportação.

A preparação para este re-lançamento envolve o planejamento estratégico do grupo Colônia e também este plano de marketing desenvolvido especificamente para a linha de Sucos Rayzes, um dos produtos da empresa que passou pelo processo de reformulação e

suspensão do mercado. Esta linha se apresenta perante o mercado como Sucos Rayzes, versão tradicional não-frescos, nas embalagens conforme a figura a seguir:



Figura 05 – Embalagens Rayzes

- a) Embalagem TP (Tetra Pak®) 1litro- Goiaba, manga, pêsego, uva e frutas.
- b) Embalagem lata 350ml- Goiaba, manga, pêsego, uva e frutas (laranja, maracujá, limão e tangerina).
- c)Embalagem TP (Tetra Pak®) 200ml- Abacaxi, morango, pêsego, uva, manga e maçã.

4.3 Situação atual de marketing

A Santamate Indústria e Comércio de bebidas Ltda está em um processo de remodelagem, os investimentos do grupo Colônia nesta fábrica vem acontecendo a nível interno, no portfólio de produtos. Mas agora, busca-se a conquista do mercado e dos clientes em um momento decisivo para a empresa, com o re-lançamento dos Sucos Rayzes. Sua missão esta definida de acordo a missão do grupo Colônia: “Oferecer produtos de qualidade impecável por um custo acessível, destacando-se no mercado como uma empresa inovadora que conquista a fidelidade de seus consumidores”.

O departamento de marketing do grupo Colônia assumiu todas as responsabilidades desta linha de produtos, com o apoio da agência de publicidade Decisão Propaganda, estando ambos situados em Florianópolis, Santa Catarina. A primeira ação diante do objetivo de vender todo o estoque foi o desenvolvimento de um folder com a linha de produtos, para servir de material aos representantes nos pontos de venda e nas feiras. A partir daí começou um trabalho interno de reformulação da composição do suco e das embalagens. A imagem da empresa estava abalada pelo não cumprimento de alguns acordos e obrigações, por isso a decisão de dar uma cara nova ao produto além do sabor, com o qual pode-se buscar um novo posicionamento.

A empresa sai na frente como a primeira fábrica de sucos do mundo a lançar o selo de proteção higiênico para sucos e chás em lata; um grande diferencial que teve sua comunicação ao mercado de maneira muito tímida.

Os Sucos Rayzes apresentam uma qualidade destacada por conter sucos de frutas 100% naturais. Sua abordagem atual é que os Sucos Rayzes são 100% natural, refrescante e vitaminado.

Com a observação, no período de março de 2003 a janeiro de 2004, tem-se que os sabores de sucos RAYZES mais vendidos foram: pêssego, manga e goiaba. A embalagem que se destacou foi o TP de 1 litro, seguida pela lata 350ml.

Vendas por unidade.

	Suco Lata	TP 1 Litro	TP 200ml	Total mês
mar/03	839	30	730	1599
abr/03	851	120	6	977
mai/03	15.428	2	539	15.969
jun/03	1.042	2.751	129	3.922
jul/03	4.310	11.409	1.236	16.955
ago/03	3.687	1.760	775	6.222
set/03	4.188	14.636	21	18.845
out/03	5.409	37.977	18	43.404
nov/03	7.938	10.255	713	18.906
dez/03	2.975	15.442	4.329	22.746
jan/04	8.401	15.277	2.799	26.477
Total período	55068	109659	11295	176022

Tabela 01 – Santamate Indústria e Comércio de Bebidas (2004)

A análise de vendas no período de março de 2003 a janeiro de 2004 (11 meses) resulta em uma média de 149.985 litros/mês que seria uma venda de 12.498 caixas/mês.



Figura 06 – Santamate Indústria e Comércio de Bebidas (2004)

Os “picos” de venda aconteceram exclusivamente em função das vendas de suco TP 1 litro para terceiros. No período avaliado as vendas para terceiros representaram 52,5% do total de vendas.

Venda para Terceiros em unidade TP 1 Litro

	La fruit	Big	Nacional	Tial	Total mês
mar/03	30				30
abr/03	120				120
mai/03	2				2
jun/03	22	2.679			2701
jul/03	454	8.776			9230
ago/03		126			126
set/03		12.720			12720
out/03			3.735	31.560	35295
nov/03	28		3.445	5.367	8840
dez/03	28	12.900			12928
jan/04		12.864	2.350		15214
Total	684	50065	9530	36927	97206

Tabela 02 – Santamate Indústria e Comércio de Bebidas (2004)

Composição média do custo por unidade de produto:

	Embalagem	Insumos	Impostos
Suco TP 1litro	50%	39%	11%
Suco TP 200ml	61%	31%	8%
Suco lata	57%	36%	7%

Tabela 03 – Santamate Indústria e Comércio de Bebidas (2004)

Atualmente, no custo final do produto cada embalagem representa:

- a) Suco TP 1litro (50%);
- b) Suco TP 200ml (61%);
- c) Suco lata (57%).

Esta composição do custo somada a margem de lucro de 30% resulta em um preço médio para o consumidor final de:

- a) Suco TP 1 litro: R\$ 2,30-2,50
- b) Suco TP 200ml (pacote com 3 unidades): R\$ 2,10-2,20 (unitário:R\$ 0,78)
- c) Suco Lata 350ml: R\$ 1,20-1,30

Considerando o potencial de produção da Santamate de 8.858 litros/h x 40 horas/semanal, a fábrica pode produzir 1.417.280 litros/mês, já que a produção média observada é de 149.985 litros/mês evidência que a fábrica trabalha atualmente com somente 10% da capacidade total de produção.

Apesar de ter realizado uma completa reformulação nos produtos e mudança de embalagens, estes produtos ainda não foram lançados no mercado, nem comunicado o relançamento da nova Marca RAYZES ao consumidor final.

Não existe no sul do Brasil nenhuma outra fábrica de sucos do porte da Santamate, destacando-se ainda pelo capital 100% nacional. A fábrica possui atualmente uma capacidade de

produção bastante superior ao atualmente utilizado. Possui um grande capital investido, tanto em maquinário e pessoal, como em produtos.

A Santamate fabrica sucos de qualidade impecável, posicionados em um mercado bastante concorrido, compreendendo as classes A e B, disputando as mesmas gôndolas e as vendas com empresas do segmento que já estão neste mercado em sua maioria mais de 10 anos, investindo quantias volumosas em comunicação e ações intensas nos pontos de venda. Uma das principais ferramentas de divulgação dos produtos no mercado brasileiro é a embalagem, mas existe pouca diferenciação nas gôndolas, entre os Sucos Rayzes e a concorrência, também quanto a sabores e preços.

Os concorrentes diretos dos Sucos Rayzes identificados no mercado nacional são: Del Valle, Mais, SuFresh, Santal, Da fruta, Tial, Skinka, Kapo, Nestea, Janlico, Maraú, Tropical Fruit, Brasfrut, Leão JR, Pollifrutti, Frutssy, Genuína Lindoya, Vigor, Leco, Tampico, Jal, Maguary, Tang, Clight, Fresh, Frututti, Q-suco, Q-refresco, Lipton Tea, Frisco, Ades, Bela Joana, Jussy, Frully, Pindorama, Purity, Tonyu, All Day, Frutée, Qualimax, Camp, Tanny, Sukki e Milani.

4.3.1 Ambiente demográfico

Os aspectos que se referem à população são de extrema importância no composto de marketing dos sucos, pois são informações diretas dos seus consumidores. A fábrica Santamate possui localização privilegiada na região sul brasileira onde a população é caracterizada com poder aquisitivo mais elevado e características locais diferenciadas.

Quanto à influência das classes sociais, os sucos Rayzes têm maior oportunidade com as classes AB, pois adequam-se mais à sua vida moderna, são práticos e fáceis de manusear; são convenientes, fazendo o consumidor trocar o suco tradicional, feito na hora, pelas versões prontas, em latas ou caixinhas. Observa-se maior procura por sucos concentrados em pó pela classe C, que comprem sucos concentrados para diluir em água, render mais e servir para toda a família; e também pelas donas de casa das classes A e B, com mais de 25 anos e filhos pequenos (LUPI & ASSOCIADOS, 2003).

Quanto à faixa etária temos que o público infanto-juvenil prefere consumir os sucos prontos nos chamados pontos frios: padarias, lanchonetes, lojas de conveniência e cantinas de colégio (LUPI & ASSOCIADOS, 2003).

A tabela a seguir mostra a participação por faixa-etária na venda dos Sucos Rayzes.

Faixa-etária	Participação
Entre 20 e 34 anos	38,7%
Entre 12 e 19 anos	24%
Entre 35 e 44 anos	19,8%
Acima de 45 anos	17,4%

Tabela 04 – Santamate Industria e Comércio de Bebidas (2004)

Para a escolha entre as apresentações dos Sucos identificam-se os seguintes hábitos de consumo:

- a) Embalagem de 1 litro ou mais: compra planejada, já que o consumo não é imediato, normalmente para famílias ou casais que possuem a cultura de beber sucos;

b) Embalagem de 200-350 ml: consumo individual imediato, por impulso. Uma vantagem quando é oferecida refrigerada. Consumida muito por crianças (recreios, excursões...)

c) Embalagem de 450-600 ml: consumo por solteiros e casais, imediato ou não. Opção de escolha por mais de um sabor (LUPÍ & ASSOCIADOS, 2003)

4.3.2 Ambiente econômico

No mundo inteiro o mercado de sucos prontos teve um movimento financeiro de US\$ 5,0 bilhões/ano, em 2002 (MANFREDINI, 2004). A economia acompanha o crescimento da população, é visível no mercado nacional o aumento das transações em torno de bebidas com o passar dos anos. A tabela 05 mostra a evolução do consumo de bebidas no Brasil, bilhões de litros:

Consumo de bebidas no Brasil/ Bilhões de litros

Ano/classe	1990	1998	1999	2003
Bebidas alcoólicas	7,4	9,6	9,2	10,2
Bebidas não- alcoólicas	11,6	20,6	21,1	25,6
Sucos	3,7	6,3	6,7	8,0
Total	34,2	53,1	54,3	36,9

Tabela 05 – Supermercado Moderno por Manfredini (abril/2004, p.69)

Quando se segmenta este mercado tem-se um movimento financeiro de R\$ 300 milhões em 2001 no segmento de néctares e refrescos, e de R\$ 260 milhões no segmento de sucos concentrados (MANFREDINI, 2004)

Um exemplo desta evolução no consumo de sucos é a receita com sucos de frutas em pó, prontos e concentrados que aumentou em 2003 na rede Pão de Açúcar, Extra e Barateiro, em comparação com a receita de cervejas / refrigerantes:

Receita com venda de sucos nas redes Pão de açúcar, Extra e Barateiro.

	Sucos	Cervejas	Refrigerantes
Set	43%	9,5%	6,6%
Out	40%	19,5%	13%
Nov	28%	8%	13%
Dez	32%	14%	4,3%

Tabela 06 – Supermercado moderno por Manfredini (abril/2004, p. 70)

Em 2002 o consumo de refrigerantes diminuiu 2,7% sobre o ano anterior. Passou de 11,6 bilhões de litros para 11,3 bilhões de litros. Entre os sucos prontos, verificou-se um aumento de 258% nos últimos cinco anos, chegando a 251 milhões de litros em 2002 e projeção de 330 milhões em 2003 (MORITA, 2003)

O movimento financeiro atual dos sucos prontos é de R\$ 409 milhões/ano. Um crescimento de 270% no consumo, entre 1996 e 2001 e de 140% no consumo entre 1999 e 2002 (MORITA, 2003).

Os sucos prontos para beber estão hoje entre os seis produtos de maior crescimento de vendas em volume no Brasil (MORITA, 2003):

Produção brasileira de sucos prontos

Ano	Produção (milhões de litros)
1999	69
2000	81
2001	120
2002	165

Tabela 07 - AC Nielsen (2002)

Quando se fala exclusivamente de sucos em pó observa-se um grande potencial de crescimento. O atual consumo é de 15 litros/ano por habitante, para 60 litros anuais de refrigerante. A produção atual é de 3 bilhões de litros/ano com faturamento de 850 milhões/ano; das bebidas sem teor alcoólico vendidas no auto-serviço, sucos em pó são a segunda bebida mais consumida - perdendo apenas para refrigerantes (AC NIELSEN, 2002). No verão as vendas crescem 15% em relação à média dos demais bimestres. No período, o volume corresponde a quase 299 milhões de litros no setor (MANFREDINI, 2004).

Outra opção dentro do mercado de sucos que tem se destacado são os sucos de soja prontos para beber que tiveram um aumento de 104% no consumo, no período de 2000 à 2002 (IBOPE, 2003).

A busca pela vida saudável e por produtos que também se caracterizem desta forma tem resultado em um crescimento de mais de 20% ao ano no segmento de chás prontos, de 2000 a 2002. O consumo em 2003 movimentou cerca de R\$ 200 milhões, o equivalente, por ano, a 1%

do mercado de refrigerantes brasileiros e 5% do mercado de refrigerantes americanos (IBOPE, 2003).

O mercado de sucos é atraente e com grandes possibilidades de crescimento para a linha Rayzes, que hoje tem sua produção estimada em 2.650.015 litros correspondendo a 1,6% do *Share* Brasil, destes 2.042.220 litros correspondem à marca de terceiros - Big®, Nacional®, La Fruitt®, Tial®- 1,2% *Share* Brasil e somente 607.795 litros, que são 0,4% de *Share* Brasil dizem respeito à participação da Marca Rayzes (IBOPE, 2003)

4.3.3 Ambiente natural

A empresa respeita as limitações impostas pelo meio-ambiente, analisando tecnicamente as reações químicas provocadas no ecossistema na implementação de novos processos de produção, através de análise profissionais realizadas pelos técnicos de controle de qualidade. Desta forma, o objetivo principal é evitar a poluição ou a modificação do ecossistema. As matérias-primas são especialmente selecionadas, adquirindo-se insumos apenas de fornecedores legalmente credenciados que já possuem um histórico de qualidade e comprometimento no mercado. As embalagens atualmente utilizadas, a cartonada e a lata de alumínio, são igualmente fornecidas por empresas já devidamente estabilizadas no mercado, o que garante o cuidado na sua produção.

4.3.4 Ambiente tecnológico

Atualmente as embalagens utilizadas para os produtos Santamate são as cartonadas – Tetra Pak, volumes 1 litro e 200ml, e a lata de alumínio. A fábrica possui duas máquinas de embalagens tecnologia Tetra Pak, em sistema de locação mensal.

A fábrica Santamate atualmente possui um maquinário completo para a perfeita concretização do seu negócio. Buscando a economia de tempo e espaço na produção efetiva, a utilização de técnicas que atendam os avanços tecnológicos atuais torna-se então imprescindível.

4.3.5 Ambiente político-legal

A empresa possui um responsável legal pela autorização de todas as informações constantes nas embalagens de seus produtos. Atualmente o registro dos Sucos Rayzes é feito pelo Ministério da Agricultura, que analisa cuidadosamente se todos os ingredientes e informações atendem os requisitos legais, qualquer mudança nas leis referente as embalagens, impostos, modo de produção e propaganda, afetam diretamente a Santamate.

Da mesma forma, os produtos Nyara, específicos para exportação, também possuem sua legislação a ser seguida.

4.3.6 Ambiente Sócio-cultural

O consumo de alguns produtos depende diretamente da conscientização de seu diferencial, quando a empresa consegue posicionar um produto dentro de um diferencial que

culturalmente é importante para seu público alvo, seja de maneira intrínseca ou não, este produto já sairá na frente de seus concorrentes.

O mercado de sucos está em plena expansão, evidenciando a tendência da “bebida-alimento” e as mudanças comportamentais de consumo. É importante incentivar a formação da cultura da bebida-alimento; e reforçar conceitos que vem se destacando como alimentos e vida saudável ajudam na longevidade e a praticidade dos sucos que se adaptam a vida moderna. Assim promover a mudança comportamental dos consumidores, independente de classe social ou perfil; ao mesmo tempo em que se torna os sucos e os chás acessíveis a toda a população.

O suco ainda não é considerado um bem de consumo básico, prioritário, com a queda do poder aquisitivo da população o consumo também cai. É necessário “aculturar” o consumidor para promover o aumento no consumo da categoria.

A cultura da qualidade de vida também traz destaque para variações diferentes dos sucos, como os sucos orgânicos, que alcançam um público seletivo e “ideológico”, que não se importa em pagar mais caro para ter produtos sem agrotóxicos, são pessoas de bom nível cultural, preocupadas com a origem dos alimentos e com o meio ambiente, que valorizam iniciativas de apoio a causas sociais e buscam qualidade de vida.

4.4 Análise de oportunidades e questões

4.4.1 Forças

Os destaques internos se identificam no produto:

- na sua qualidade, características marcantes de sabor, o Suco Rayzes é 100% natural, as mudanças na fórmula do produto deixaram ele entre os melhores sucos naturais prontos para beber.
- Os Sucos Rayzes são produtos saudáveis e naturais
- Possuem embalagens atraente e prática com três apresentações diferentes.
- São sucos prontos para beber, sem precisar acrescentar qualquer ingrediente.
- A linha de Sucos Rayzes tem preço competitivo no mercado.
- A Santamate Industria de bebidas Ltda esta situada no sul do país região do público –alvo
- Primeira fábrica de sucos do Brasil a lançar o lacre higiênico, garantido a segurança durante o consumo do produto.

4.4.2 Fraquezas

- O Nome Rayzes ainda não possui consciência de marca e teve sua imagem abalada no passado em relação aos fornecedores, distribuidores e varejistas;
- Os investimentos em Marketing são restritos e o produto precisa se relançar no mercado;
- A rede de distribuição é pequena e falha, não conseguindo atingir todos os pontos de venda potenciais;

- A baixa utilização dos recursos fixos empregados na fábrica, somente 10% da capacidade de produção é utilizado, um grande investimento sem retorno;
- A embalagem utilizada atualmente é a Tetra Pak, que contribui com um custo muito elevado sobre o valor final do produto, chegando a 61% do valor final no TP 200ml.
- As vendas com a marca Rayzes representam apenas 22% da produção, estando a empresa, assim, sem força de marca e dependente da compra de terceiros.

4.4.3 Oportunidades

As principais oportunidades de mercado com que se depara os Sucos Rayzes são:

- **Diversificar o portfólio de produtos da empresa.** Pode-se trabalhar no mercado com diferentes segmentos de públicos e hábitos, comunicação e posicionamento direcionado para pequenas e médias partes que juntas são muito representativas.
- **Apostar no lançamento de sucos com sabores cujas frutas são difíceis de preparar ou são sabores inusitados.** Criar misturas inesperadas e exóticas que poderão agradar a diferentes nichos de públicos ainda não explorados.
- **O produto saudável não é moda, é tendência. Buscar posicionamento dentro de bebidas saudáveis.**
- **Oportunidade de se diferenciar através da embalagem.** Buscar destaque para o produto nos pontos de venda e nas gôndolas, atraindo a atenção do consumidor, com embalagens diferentes, até mesmo transparentes que mostrem a “cara do produto”, uma opção seria as embalagens de vidro.

- **Explorar a localização geográfica privilegiada.** No sul do país o rendimento médio mensal é acima da média brasileira e, além disso, é o que mais cresce em todo o país, variação de 50,19% de 1991 a 2000 (IBGE, 2001).
- **Comunicação voltada para as mulheres.** No Brasil o segmento feminino apresentou uma evolução extremamente significativa, nos últimos 20 anos. Uma inserção na estrutura social sem precedentes na história moderna recente. A mulher dos anos 70 participava no PEA (população economicamente ativa) com 20,9%, enquanto nos anos 90 sua participação subiu para 40% do PEA; segundo projeções estatísticas, de cada 100 lares, 25 estarão sendo chefiados por mulheres nos próximos anos; mais de 3 bilhões de mulheres compram, consomem, influenciam e decidem sobre marcas e produtos em todos os cantos do planeta (IBOPE, 2003) No caso dos Sucos Rayzes a decisão pela sua compra, principalmente embalagens de TP 1 litro e TP 200ml depende na sua das mulheres.
- **Formar estrutura comercial.** Desenvolver equipe de vendas, treinar, qualificar e motivar, estabelecendo metas; preparando para apresentar a empresa e seus produtos, sua filosofia e princípios / técnicas de abordagem aos futuros clientes; proporcionar ferramentas para o trabalho comercial.
- **A exportação traz grandes oportunidades de negócios.** A empresa já tem em seu portfólio a versão para exportação dos Sucos Rayzes que é a marca Nyara, precisando de mais atenção sobretudo em países onde os sucos tropicais são bastante conhecidos e consumidos e eles tem carência da matéria-prima para este sucos.

4.4.4 Ameaças

A situação dos Sucos Rayzes no mercado é delicada e sofre várias ameaças:

- As situações que envolveram o produto antes da transação para o grupo Colômbia, fizeram cair sua credibilidade e ameaçam o reposicionamento dos Sucos Rayzes.
- As vendas da maior parte da produção dos Sucos Rayzes esta nas mãos de terceiros, que utilizam suas marcas próprias para apresentar o produto ao mercado.
- Alguns concorrentes vêm apresentando opções de embalagens com menor custo, e produto com menor qualidade, que não podem ser classificados como sucos e sim refresco ou bebida-mista, repassando um custo final menor ao consumidor.
- Como o suco não é considerado um bem de consumo básico, prioritário, com a queda do poder aquisitivo da população o consumo também cai, a preocupação esta na atual crise econômica e na diminuição gradativa do poder de compra da população brasileira.
- Os concorrentes dos Sucos Rayzes são em sua maioria empresas que já estão neste mercado há mais de 10 anos, investindo quantias volumosas em comunicação e ações intensas nos pontos de venda; além de uma logística de distribuição agressiva e eficiente.
- Quando se analisa as gôndolas dos pontos de venda identificamos pouca diferenciação entre os Sucos Rayzes e alguns concorrentes, seja quanto á embalagem, preço e comunicação.
- No Brasil existe um monopólio em relação às embalagens cartonadas pela empresa Tetra Pak, que não vende suas máquinas embaladoras, apenas aluga.

4.5 Objetivos do plano de marketing

4.5.1 Objetivos Financeiros

Os objetivos em termos de retorno financeiro do plano de marketing proposto para o re-lançamento da linha de sucos Rayzes são:

- Atingir o ponto de equilíbrio da empresa com vendas de 30 mil caixas de 1 litro de suco, equivalente a 360 mil litros de suco á um custo médio de R\$ 540.000,00.

Ponto de equilíbrio

	Participação nas vendas por embalagem:	Ponto de Equilíbrio	Caixas por produto
TP 1 litro	60%	216.000	18.000
TP 200 ML	10%	36.000	7.500
Lata	30%	108.000	27.000
Total ponto de equilíbrio		360.000	52.500

Tabela 08 – Ponto de equilíbrio

- evolução das vendas em 30% ao mês, atingindo o ponto de equilíbrio em setembro de 2004. Passar da venda mensal de 12.498 caixas de 12 litros mês em janeiro / 2004 para 30.000 caixas de 12 litros mês em setembro / 2004.
- Alcançar a proporção de participação nas vendas da marca própria Rayzes em 60% da produção ano e 40% da produção ano para marcas de terceiros, a curto prazo. A longo prazo buscar 100% da produção para a marca própria.
- O retorno sobre o investimento no plano de marketing se dá em dezembro de 2004, passando do ponto de equilíbrio em setembro de 2004, atingindo o lucro esperado de 30% a partir de outubro de 2004, alcançando um faturamento mensal de R\$ 702.000,00, pagando completamente o investimento até dezembro de 2004.

4.5.2 Objetivos de marketing

- As vendas estimadas são de 468.00 litros dentro de um ano.
- Apresentar o novo conceito da linha de Sucos Rayzes – atual, prático e saudável - ao público-alvo
- Construir a imagem da marca agregando valor aos produtos, serviços e comunicação.
- Criar identidade da marca com o público alvo.
- Aumentar o número de vendedores, chegando aos pontos de vendas potenciais da região sul até setembro de 2004.

4.6 Estratégia de marketing

A linha de Sucos Rayzes tem em sua abordagem ampla de marketing as estratégias para ganhar participação no seu mercado-alvo.

Mercado alvo: famílias de maior poder aquisitivo, classe A, B e C, com ênfase em consumidoras do sexo feminino, que determinam as escolhas para a família e os filhos, que pagam um pouco mais por praticidade, qualidade e conveniência.

Posicionamento: Produto de qualidade para estar entre as marcas líderes do mercado atual, suco 100% natural, à base de polpa de frutas, saudável e prático.

Posicionamento por Segmentos:

a) Segmento 1 – Formadores de opinião

Produtos: Sucos lata com selo higiênico.

Público: Médicos, nutrólogos, nutricionistas, academias, clínicas e hospitais, centros de sangue/doação de órgãos, centros estéticos. Formadores de opinião de diferentes áreas.

b) Segmento 2 – Marcas de terceiros

Produto: Sucos TP 1 litro

Público: Grandes redes de supermercado, distribuidores, atacadistas, etc.

c) Segmento 3 – Crianças

Produto: Sucos TP 200ml (atual) mudar para Sucos PET 350ml

Público: Crianças, de 5-14 anos, ambos os sexos, classe ABC.

d) Segmento 4 – Sucos e chás versão “Light”

Produto: Sucos e chás.

Público: A “geração saúde”, públicos de todas as idades, seletivo e ideológico; pessoas obesas, em dieta ou regimes.

e) Segmento 5 – Solteiros, casais sem filhos

Produto: Sucos

Público: Produto direcionado ao consumo individual, imediato, de impulso ou planejado. Pessoas solteiras, que moram sozinhas, casais sem filhos.

f) Segmento 6 – Embalagem econômica “Galão 5 litros”

Produto: Sucos.

Público: Produto direcionado ao consumo de sucos em hotéis, motéis, grandes restaurantes e churrascarias, cantinas de escolas, academias, etc. Possível utilização em refresqueiras.

g) Segmento 7 – Refresco

Produto: Refresco

Público: Desenvolver um suco popular, com qualidade, acessível à população em geral – Foco na Classe CDE.

h) Segmento 8 - Sucos em pó

Público: Adultos, jovens e crianças que possuem rotinas de vida prática e moderna, com espaços reduzidos para o armazenamento de produtos.

i) Segmento 9 – Desenvolver produtos inovadores, sem similares no mercado.

Produto: baseado no ciclo de vida do produto, usar estratégia para o estágio de crescimento, depois da melhora do produto, qualidade e comunicação, trabalhar com direcionamento: para a apresentação de 200ml, as mães que preparam o lanche das crianças e as próprias crianças que fazem sua escolha nas cantinas das escolas; para a apresentação de 1.000 ml, destaque nos supermercados, também as donas de casa que fazem as compras e os solteiros que compram pela praticidade; a apresentação em lata 350ml, tem um público alvo maior e mais diversificado, se destacando pela presença sempre perto do cliente, estando pronto para beber, ou seja, pontos de venda chamados frios.

Através da análise do portfólio de produtos da empresa, com a matriz BCG, temos que a cerveja é a “vaca leiteira” que produz caixa, financiando o lançamento dos sucos Rayzes produto “ponto de interrogação”, que ganhando participação de mercado vira um produto “estrela”, quando alcançar um retorno estável, passa para “vaca leiteira”, possibilitando o investimento nos outros produtos em desenvolvimento.

Pesquisa e desenvolvimento: Buscar novos segmentos, linha light, sabores exóticos, apresentação para classe C, D e E.

Exemplo de novos sabores:

a) sabores diferentes dos convencionais: Gengibre, Jabuticaba, Pitanga, Cereja, Kiwi, Maça verde, Amora, Framboesa, Banana, Catuaba, Própolis, Pistache, Algas Marinhas, Baunilha, Cacau, Caldo de cana, Melão, Melancia, Banana, Damasco, Coco, Papaya, Romã, Beterraba, Cenoura, Clorofila, Chiclete (infantil).

b) Misturas inusitadas: Morango e pêra com ginseng e guaraná; Açaí com guaraná; Amora, guaraná, vitaminas C, B2, B3, B5 e B6 e Taurina; Amora com limão, maçã, cereja, uva, manga, framboesa; morango e tangerina; Capim-limão; Clorofila com anís; Mate natural com ginseng; Maracujá com banana; Morango e lima/ morango e kiwi; Maça e damasco / maçã e morango / maçã e canela; Abacaxi e coco / abacaxi com hortelã; Uva verde com pêssego, amora e pêra; uva rosada com: manga, morango e amora; Laranja e amora, com cálcio, vitaminas e minerais; Cenoura com laranja; Limão, ginseng e guaraná.

Explorar nichos de produtos *light* e saudáveis, por exemplo, através do destaque nas embalagens dos sucos de informações como: “Com vitamina C” ou “Com fibra alimentar” ou “0% de gordura”. Rever calorias dos sucos e lançamento de produtos *Light*. Pesquisar / planejar o desenvolvimento de produtos saudáveis, como: Sucos de proteína de soja; Sucos orgânicos; Sucos vegetais; Suco verde, “*Wheatgrass*” (grama do trigo); Sucos pasteurizados, misturados com iogurte.

Promoção: desenvolver a campanha de relançamento, que apóie a nova estratégia de posicionamento; comunicando o conceito “é natural, é saudável, é Rayzes”, construindo a imagem da marca, se identificando com o público e agregando valor. Comunicação com estilo e tom, jovem e dinâmico. Estabelecer comunicação direta com as mulheres e com as crianças. Explorar também o regionalismo apropriando-se desta vantagem na comunicação e nas ações

comerciais em geral; além do selo orgulho do Brasil que já está nas embalagens dos Sucos Rayzes, desenvolver identificação direta com o Sul do país.

Praça: Aumentar os canais de distribuição, utilizando os três centros de distribuição da cerveja colônia, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, estruturando a equipe Rayzes, com gerentes de vendas e equipe de vendedores treinados para trabalhar com a linha de sucos e chás Rayzes, com metas, comissão e material para apresentar o portfólio e para preparar o ponto de venda. Aumentado o investimento nos materiais de ponto de venda, colocando o suco a disposição no maior número possíveis de pontos de venda, apostando na compra por impulso e conveniência.

Preço: estabelecer o preço em um nível um pouco inferior ao das marcas líderes.

Valor Agregado: campanhas de incentivo à alimentação saudável, incentivo ao esporte, desenvolver nas pessoas a cultura de beber sucos.

4.7 Programa de ação

As ações a serem desenvolvidas por todos os envolvidos com a Santamate; marketing da Cervejaria Sul Brasileira; agência de publicidade – Decisão Propaganda e equipe de vendas; são discriminadas no quadro a seguir, considerando desde a data de aquisição da Santamate pelo grupo Colônia e envolvem toda a re-estruturação da fábrica, da linha de sucos Rayzes, da logística e vendas e da comunicação. Todo o plano deve ser seguido com foco nas estratégias anteriormente definidas para que os objetivos propostos sejam alcançados.

Plano de Ação			
Re-inauguração da fábrica (Grupo Colônia)		Marketing Colônia	mar/03
Reformulação dos produtos, mudanças de embalagens, revisão da marca antiga com alteração da grafia		Mkt. Colônia/Agência	mar até dez/03
Venda do estoque antigo dos produtos		Equipe vendas Rayzes	mar/03- jan/04
Estruturação equipe de vendas Rayzes		Diretor Vendas Rayzes	dez/03- abr/04
Criação Nova campanha		Agência	abr/04
Aprovação Nova Campanha		Diretoria Colônia	abr/04
Produção e lançamento da nova campanha		Mkt. Colônia/Agência	mai/04
Início da venda no mercado dos novos Sucos Rayzes		Equipe vendas Rayzes	mai/04

Campanha de Marketing			
Definição do Mott da Campanha e aprovação		Mkt. Colônia/Agência	abr/04
Produção	Cartaz, Banner interno		
	ponta de gondola, Catálogo de produtos balcão de degustação uniforme promoção bandeja e copos uniforme diretoria visa collar, vacuum embalagem brinde, placas machine VT 30", Jingle	Agência	mai/04
Mídia	TV e Rádio Revistas supermercadistas Patrocínios esporte e cultura	Agência	mai até out/04
Degustação nas principais escolas - atingir 35.000 estudantes		Marketing Colônia	mai até jul/04
20 Escolas particulares em Porto Alegre		Marketing Colônia	jun até ago/04
8 Escolas particulares em Curitiba		Marketing Colônia	jul até set/04
6 Escolas em Florianópolis		Marketing Colônia	
Degustação nas escolas das outras cidades dos Estados do Sul		Marketing Colônia	ago até out/04
Santa Maria/ Pelotas/ Caxias do Sul		Marketing Colônia	set até nov/04
Joinville/ Blumenau/ Itajaí/ Criciúma/ Chapecó		Marketing Colônia	out até dez/04
Paraná/ Toledo/ Cascavel/ Londrina/ Maringá		Marketing Colônia	
Degustação nas principais redes de supermercados parceiras		Marketing Colônia	mai até dez/04
Desenvolvimento do projeto "Vida é Saúde, Raízes é Vida"	dicas de saúde e alimentação p/ o publico interno e externo	RH e Mkt. Colônia	mai até dez/04
Releases para a imprensa e mídia espontânea sobre o projeto.		Assessoria de imprensa	mai até dez/04

Quadro 07 – Plano de ação

No quadro acima temos todas responsabilidades por departamento, com as atribuições a serem desenvolvidas e o prazo. A maioria destas ações listadas acima, envolvem um custo, desembolso esse que deverá ser feito em caráter de investimento pela Cervejaria Sul Brasileira na linha de Sucos Rayzes, com o objetivo de obter o retorno esperado. O quadro a seguir é o orçamento do plano de marketing estruturado para a linha de Sucos Rayzes:

Custos Plano de Marketing

Ação	custo
Estruturação equipe de vendas	R\$ 30.000,00
MercoSuper	R\$ 35.000,00
ACATS	R\$ 8.000,00
ExpoAgas	R\$ 10.000,00
Total Feiras	R\$ 53.000,00
Cromos/ Fotos dos produtos	R\$ 3.800,00
Cromos/ Fotos com modelo conforme layout	R\$ 7.190,00
VT 30"	R\$ 18.000,00
Jingle 30"	R\$ 2.800,00
Audiovisual	R\$ 9.000,00
Catálogo de produtos - 2.000 unidades	R\$ 4.000,00
Cartazes de Outdoor- 20 para cada Capital	R\$ 24.000,00
Produção	R\$ 68.790,00
Veiculação TVBV e TV Tarobá	R\$ 30.000,00
Rádios - principais das capiatais	R\$ 30.000,00
Veiculação de outdoor	R\$ 21.000,00
Total Mídia	R\$ 81.000,00
Cartazes - 100 mil unidades	R\$ 28.500,00
Banner - 3 mil unidades	R\$ 15.720,00
Camisetas - 1 mil unidades	R\$ 6.000,00
Bonés - 1 mil unidades	R\$ 4.000,00
Wobler's - 5 mil unidades	R\$ 3.750,00
Placas p/ machine de bebidas- p/ 100 máquinas	R\$ 1.000,00
Sacolas para brinde- formadores de opinião e PDV	R\$ 21.000,00
Produção material de ponto de Venda	R\$ 79.970,00

30 Promotoras -valor mensal	R\$ 12.000,00
30 Balcões de Degustação	R\$ 15.000,00
30 Bandeijas	R\$ 210,00
30 uniformes	R\$ 1.050,00
Folheto - 100 mil	R\$ 12.000,00
Ponta de gôndola - 500 unidades	R\$ 2.000,00
Copos- 50 mil unidades	R\$ 10.000,00
Total Degustação Escolas e Supermercados	R\$ 52.260,00

Valor Total	R\$ 365.020,00
--------------------	-----------------------

Quadro 08 – Custos plano de ação

O orçamento do plano de marketing não esta considerando as negociações de pagamento e mostra o valor total planejado para desembolso e o já efetuado, como por exemplo com a equipe de vendas.

4.8 Demonstrativo de resultados projetados e controle

Com todo o investimento estratégico previsto pelo plano de marketing, conseguimos fazer a projeção para alavancagem das vendas até o ponto de equilíbrio e o retorno sobre o investimento em novembro e dezembro de 2004 e a partir desta data a retomada do lucro pela Santamate Indústria e Comércio de Bebidas Ltda.

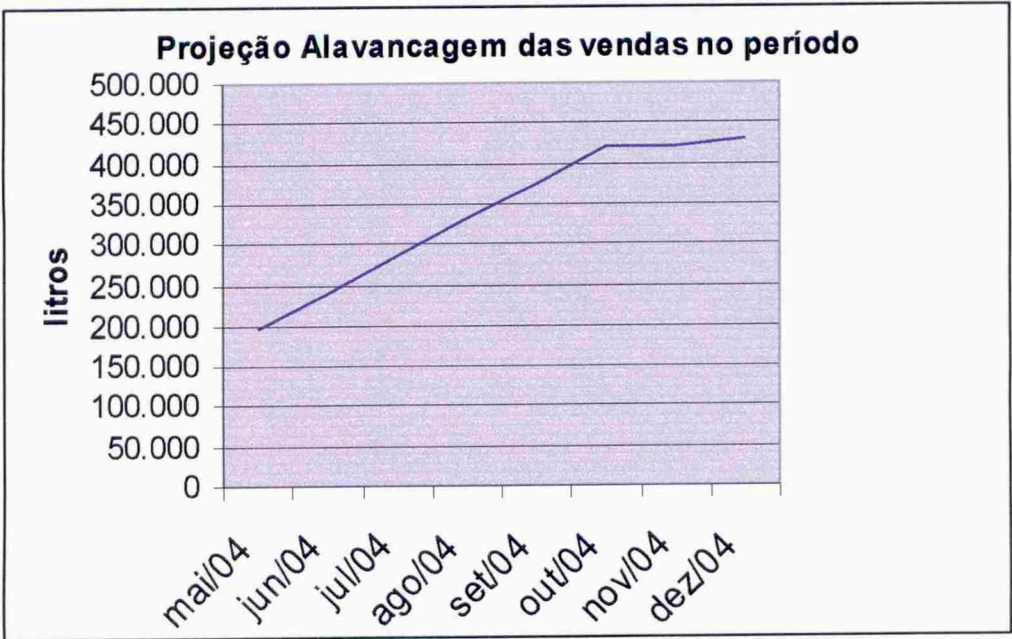


Figura 07 – Projeção das vendas

Com a projeção de vendas mostrada na figura 06, temos o retorno sobre o investimento e com todos os custos previamente calculado conseguimos projetar o resultado em termos financeiros do plano de marketing, sem considerar ainda os impostos, apresentado no quadro a seguir:

Demonstrativo do Resultado Projetado – mar/2004 até dez/2004

total vendas	R\$ 5.000.865
custos de produção	R\$ 4.320.000
custos de marketing	R\$ 335.020,00
custos equipe de vendas	R\$ 30.000,00
Lucro liquido antes dos impostos	R\$ 315.845,00

Quadro 09 – Resultados projetados antes dos impostos

Diante do faturamento esperado de R\$ 5.000.865,00 para o período , e apesar dos grandes investimento detalhados neste plano de marketing, o foco em tornar o produto conhecido e próximo do seu público-alvo com o apoio da distribuição e das ações de degustação é capaz de garantir este retorno até dezembro de 2004, é importante destacar que o retorno sobre o investimento total do grupo Colônia com a aquisição da fábrica Santamate e a reestruturação dos produtos Rayzes não esta sendo aqui medido.

Quanto ao controle das ações aqui projetadas para que as estratégias traçadas sejam colocadas em prática, as venda acompanhadas com base nas projeções de incremento a cada mês é a melhor maneira de medirmos o resultado deste plano, os outros acompanhamentos deveram ser realizados pelo departamento de Marketing da Colônia com pesquisas de mercado, para identificar a consciência que estará se formando em torno da marca Rayzes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando levantamos as informações sobre tudo que envolve a empresa e este produto, os Sucos Rayzes, temos um cenário promissor em termos de mercado, com crescimento constante da venda de sucos naturais, mas também bastante concorrido, onde as empresas se apresentam de maneira muito parecida, em termos de qualidade, embalagem e preço e alguns com sua marca já estabelecida.

Diante do objetivo de aumentar a participação de mercado dos Sucos Rayzes, com as apresentações que já existem do produto, embalagens de 1 litro, de 200 mililitros e 350 mililitros, é preciso que se trabalhe com estratégias definidas em conformidade com a visão estratégica do grupo Cervejaria Sul Brasileira, que prima pelo desenvolvimento de um grande portfólio de produtos diversificados e planejados um a um.

Com o aumento da distribuição busca-se em primeiro lugar estar mais próximo do público-alvo, cercando o mesmo sempre que tiver a necessidade de compra e também de consumo imediato do produto. Paralelamente, o trabalho de mídia para apresentação do conceito dos Sucos Rayzes – saboroso, prático e saudável, juntamente com a degustação do produto, certamente será capaz de criar a consciência da marca no cliente. Outro ponto de destaque é a busca inconsciente da credibilidade por parte dos clientes, através dos valores éticos, como honestidade, confiança e responsabilidade social, no caso dos Sucos Rayzes, através dos programas de saúde e da integridade da empresa.

A agregação de valor dos Sucos Rayzes depende de todos os envolvidos no processo, desde o desenvolvimento do produto, do planejamento de marketing, da execução do

mesmo, ou seja, o departamento de marketing da Colônia, departamento de desenvolvimento de produtos, equipe de vendas, fábrica, e agência de publicidade.

O plano de ação de marketing proposto, estabelece ações em conformidade com o custo total do plano e com a estratégia definida, é importante que se acompanhe as vendas mês a mês para sabermos se as projeções estarão se concretizando, juntamente com a identificação por parte do público, do produto, que deverá começar a obter maior destaque no ponto de venda, na mídia e no mercado como um todo.

Os Sucos Rayzes possuem toda qualidade necessária para se destacar entre as marcas líderes no mercado do sul do Brasil, com base na análise das oportunidades/ameaças e forças/fraquezas dos sucos, com seus objetivos definidos em termos financeiros e de marketing, este produto deixará de ser uma oportunidade para gerar caixa à Cervejaria Sul Brasileira.

REFERÊNCIAS

AMBRÓSIO, V. **Plano de marketing: passo a passo**. Rio de Janeiro: Reichman & Affonso, 2000.

_____. **Plano de marketing: passo a passo**. Rio de Janeiro: Reichman & Affonso Editores, 1999.

BOONE, L.; KURTZ, D. L. . **Marketing contemporâneo**. 8ª. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

CAMARGO, F. Pesquisa de mercado: consumo de sucos prontos para beber na região sul do Brasil. Lupl & Associados. Florianópolis: dezembro, 2003.

CHURCHILL, G. A. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, M. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992

_____. **Plano estratégico de marketing**. São Paulo: Atlas, 1989.

DRUCKER, P. **Administrando para obter resultados**. São Paulo: Pioneira, 1998.

ETZEL, M. J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

KELLEY, E J. Mercadologia: estratégia e funções. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1972.

KILMAN, L. Levantamento de mercado: 10 anos de consumo. AC Nielsen. São Paulo, 2002.

KOTLER, P. Administração de marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____**Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados.** São Paulo: Futura, 1999.

_____**Administração de marketing: análise, planejamento implementação e controle.** 5º ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. ; ARMSTRONG, G. Princípios de marketing. 7ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LAS CASAS, A.L. Plano de marketing para micro e pequena empresa. São Paulo: Atlas, 2001.

_____**Marketing: conceitos, exercícios, casos.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MINTZBERG, H. Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MANFREDINI, C. Mercado de Sucos. Supermercado Moderno. São Paulo: p.68 a p.72, abril, 2004.

MORITA, L. Sede e saúde. **Distribuição**. São Paulo: p.30 a p.34, dezembro, 2003.

MULLER, A. Mercado de bebidas no Brasil. **IBOPE**. 8º ed. São Paulo, 2003.

NICKELS, W. G. **Marketing**: relacionamentos, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

RICHERS, R. **Marketing**: uma visão brasileira. São Paulo: Negocio, 2000.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos casos. 2.ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de ensino a Distância da UFSC, 2000.

VENDRAMINI, L. C.; LIMA, M. M. **Mercadologia**. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1976.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.